

sous la direction de
Jean-Luc STANISLAS

INNOVATIONS



MANAGEMENT DES STRUCTURES DE SANTÉ EN FRANCE

ACCOMPAGNER
LA TRANSFORMATION
DE L'OFFRE DE SOINS
SUR LE TERRITOIRE

Préface du docteur Jacques Lucas
Postface du professeur Sandra Bertezene

LEH Édition
Tous droits réservés
LEH Édition

sous la direction de
Jean-Luc STANISLAS

INNOVATIONS



**MANAGEMENT
DES STRUCTURES
DE SANTÉ
EN FRANCE**

**ACCOMPAGNER
LA TRANSFORMATION
DE L'OFFRE DE SOINS
SUR LE TERRITOIRE**

Préface du docteur Jacques Lucas
Postface du professeur Sandra Bertezene

LEH Édition
Tous droits réservés
LEH Édition

Collection *Ouvrages généraux*

La collection « Ouvrages généraux » rassemble les indispensables pour comprendre le fonctionnement du système de santé et acquérir les connaissances et compétences fondamentales, nécessaires à l'exercice professionnel.

avec la participation de



© Tous droits réservés

LEH Édition 2021

253-255 cours du Maréchal Gallieni 33000 Bordeaux

Tél. 05 56 98 85 79 – Fax 05 56 96 88 79

www.leh.fr

Consultation du catalogue et commande en ligne sur: @ www.leh.fr

**Consultation du fonds numérique et commande de contenus
et d'ouvrages numériques sur: @ www.bnds.fr**

*Bibliothèque numérique de droit de la santé et d'éthique médicale
Réseau d'information et connaissance*



En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992, toute reproduction partielle ou totale, à usage collectif, de la présente publication, est strictement interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre.

Tous droits réservés

LEH Édition

Sommaire

Préface	9
<i>Jacques LUCAS</i>	
Introduction	15
<i>Jean-Luc STANISLAS</i>	
Liste des auteurs	17

PARTIE 1 **TERRITOIRES ET ORGANISATIONS**

CHAPITRE 1 : TERRITOIRES

Quelle vision européenne en santé sur le système français ? Entre complémentarité et flexibilité	31
<i>Anne BEINIER</i>	
À l'aune des transformations publiques post-covid, quel atout représente le numérique dans la territorialisation de l'offre médico-sociale pour personnes âgées ?	51
<i>Régine ROCHE</i>	
Soixante ans de réformes hospitalières, une pandémie : quels enseignements pour demain ?	63
<i>Jean-Michel BUDET</i>	
La CPTS: une innovation pour passer du soin à la santé, construire le système de santé du futur et articuler santé et médico-social dans chaque territoire	93
<i>Claude LEICHER</i>	

CHAPITRE 2 : ORGANISATIONS

**Améliorer les conditions de vie au travail des professionnels de santé :
quelles pistes pour l'avenir dans le contexte post-crise
de la covid-19? 113**

Philippe COLOMBAT

**Un outil adéquat de pilotage des crises en établissements de santé
insuffisamment connu : les cindyniques 133**

Jan-Cédric HANSEN

**Architecture hospitalière et hôpital « aimant » : une perspective d'avenir
pour améliorer la qualité de vie au travail des professionnels
des établissements de santé 155**

Matthieu SIBÉ

PARTIE 2

PILOTAGE ET MANAGEMENT

CHAPITRE 3 : PILOTAGE

**Vers une approche intégrée de la production de soins :
des groupements hospitaliers de territoire aux groupements
territoriaux de santé..... 183**

Christophe PASCAL, Jean-Baptiste CAPGRAS,

Lucile VÉРАН, Éric GARCIA

**La très haute qualité sanitaire sociale et environnementale (THQSE)
au cœur de la politique de santé..... 199**

Olivier TOMA

**GHT: vers une nouvelle transformation en matière de gestion
budgétaire et financière?.....235**

Karim AMRI

CHAPITRE 4 : MANAGEMENT

Élaboration d'un projet de soins basé sur un programme d'amélioration continue de la qualité et de la performance : description des outils managériaux, de la stratégie et de la conduite du changement dans des services d'urgence et de soins palliatifs261

*Enrique CASALINO, Marie CALVO-BALLESTER,
Dalila BELHAMRA, Michelle MACAUX*

**Le management et la gestion RH à l'hôpital :
quelles évolutions après la loi de transformation
de la fonction publique ?279**

Jean-Marie BARBOT

**L'humain comme ressource indispensable pour faire face
à la complexité et à l'incertitude299**

Denis BISMUTH

**Quelles innovations managériales et technologiques
pour réussir le changement et vivre la transformation en santé?..311**

Nada NADIF

PARTIE 3**SOINS ET PERFORMANCES****CHAPITRE 5 : SOINS**

**Pilotage des organisations de santé :
pourrait-on parler d'une cogouvernance vertueuse
pour l'avenir de l'hôpital ?331**

Michel TSIMARATOS

**L'apport de la pratique avancée infirmière
dans notre écosystème de santé345**

Florence AMBROSINO

**Le temps consacré à la recherche en soins par les soignants
à l'hôpital est-il suffisant pour répondre aux nouveaux défis
du parcours patient : quelles stratégies à relever pour demain?....361**

Nadia PÉOCH

**Le patient partenaire, le patient expert :
quelles perspectives d'avenir de l'expérience patient
pour notre système de santé en France ?383**
Thérèse PSIUK

**De l'individu soigné à l'individu soignant : comment investir
la compétence individuelle comme levier de performance collectif
de notre système de santé ?399**
Alexis BATAILLE

CHAPITRE 6 : PERFORMANCES

**En quoi l'intelligence collective constitue-t-elle un levier managérial
stratégique pour s'adapter aux nouveaux défis de l'hôpital,
dans un contexte de crise sanitaire ?417**
Alain PHILIBERT

**Quelles innovations vertueuses de gestion à l'échelle des services
hospitaliers ? La place de la coopération-décentralisation pour aller
vers un management clinique433**
Marc FRACHETTE

**Comment accompagner la transformation de l'offre de soins
hospitaliers sur le territoire ? Retour d'expérience des innovations
du CHU de Bordeaux443**
Yann BUBIEN

**Mayo Clinic et Kaiser Permanente :
l'expérience de deux champions américains de l'innovation
en santé passée au crible463**
Inès GRAVEY, Émilie LEBÉE-THOMAS

**Les nouvelles stratégies organisationnelles dans le pilotage
des établissements de santé : et si la performance n'était pas là
où vous l'attendiez ?483**
Rodolphe BOURRET, Bernard CASTELLS

**Du cadre de santé au manager de parcours :
repenser les dispositifs de formation503**
*Jean-Baptiste CAPGRAS, Christophe PASCAL,
Nicole DAUVERGNE, Patrice LOMBARDO*

PARTIE 4

INNOVATIONS ET COMMUNICATION

CHAPITRE 7 : INNOVATIONS

En quoi les innovations pédagogiques peuvent-elles révolutionner les futures stratégies managériales dans les établissements de santé ?531

Loïc MARTIN

Tour de France des innovations organisationnelles : réalités et perspectives.....557

Lydwine VAILLANT

La e-santé nous vend du rêve : va-t-elle tenir ses promesses ?577

Olivier BABINET

Pratiques de télésanté : quelles perspectives ?599

Pierre SIMON

Éclairage : comment accompagner les transformations des structures sanitaires et médico-sociales sur les territoires de santé en France ?613

Samuel BOTTARO, Mélodie FORTIER

CHAPITRE 8 : COMMUNICATION

La médiation, processus innovant de communication éthique pour relever les défis de l'écosystème sanitaire et innovation relationnelle en système complexe633

Michèle GUILLAUME-HOFNUNG

Développer sa capacité à s'adapter aux transformations grâce aux neurosciences cognitives655

Bernard ANSELEM

Quelle stratégie de communication mettre en œuvre dans un hôpital dans un contexte de crise sanitaire ? Retour d'expérience du centre hospitalier de Béziers.....673

Carole GLEYZES

PARTIE 5

DROIT ET ÉTHIQUE

CHAPITRE 9 : DROIT

Accélération des nouveaux usages numériques dans les établissements de santé et responsabilité médicale : quels enjeux juridiques pour demain ?689

Delphine JAAFAR, Adèle GUARDIOLA

CHAPITRE 10 : ÉTHIQUE

La garantie humaine du numérique et de l'IA en santé : quels leviers de management ?.....709

David GRUSON

Quel management hospitalier pour le monde d'après ?.....721

Frédéric SPINHIRNY

Renforcer l'éthique dans le pilotage stratégique des établissements735

Pascal FORCIOLI

Prendre soin des soignants et des autres.....755

Éric DELASSUS

L'expérience patient, futur nouveau standard de performance767

Amah KOUEVI

Conclusion

Penser la dynamique du système de santé.....771

Julien HUSSON

Postface

Quelle issue après la *krisis* ?773

Sandra BERTEZENE

Index783

Préface



Jacques LUCAS

Président de l'Agence numérique en santé

Préfacer un ouvrage aussi riche de contributions dans le domaine des innovations et du management des structures de santé en France, afin d'accompagner la transformation de l'offre de soins sur le territoire, est enthousiasmant.

Mais j'essaie de discerner pourquoi cet honneur m'est fait et proposé par Jean-Luc Stanislas, coordinateur de cet ouvrage de référence.

Sans doute parce que je suis un médecin, cardiologue pour être plus précis, observateur de la vie professionnelle et de ses évolutions depuis de très nombreuses années. Ces évolutions se sont accélérées, laissant parfois les médecins et autres professionnels de santé désemparés, préoccupés, voire inquiets en raison de l'émergence de nouvelles organisations qu'ils vivent comme de nouvelles contraintes, parfois faute de les comprendre. J'espère que cet ouvrage pourra contribuer à les informer de façon claire et loyale, afin de créer la confiance qui est la clef d'un management réussi et gage de l'efficience de toute structure de soins.

Sans doute aussi parce que je me suis fortement impliqué depuis une vingtaine d'années et à de titres différents dans le vaste domaine du numérique en santé. D'abord au Conseil national de l'Ordre des médecins et au Comité de liaison des institutions ordinaires des professionnels de santé, puis, très récemment, à la présidence de l'Agence du numérique en santé. Je suis un praticien, pas un informaticien. Mais j'ai eu ainsi l'occasion fructueuse de nouer des relations entre ces deux secteurs, ainsi d'ailleurs qu'avec les juristes spécialisés dans le droit de la santé, et les différents acteurs produisant des réflexions éthiques ou déontologiques que le monde numérique demande.

Bien évidemment, les grands principes de bienfaisance, de non-malfaisance, de justice, d'autonomie de la personne et de sa dignité s'appliquent en matière d'innovations comme de management. Les innovations, pour accompagner la transformation de l'offre de soins sur les territoires, comportent un

volet numérique essentiel. Les moyens numériques apportent des solutions nouvelles dans la prise en charge coordonnée des patients, dans la coordination des soins entre les différents secteurs, les différentes structures et les différents professionnels, tout en préservant – voire en renforçant – la qualité et la sécurité des soins et sans altérer les grands principes d’humanité dans les prises en charge.

Mais pourquoi faut-il transformer l’organisation de l’offre de soins en général et pour chaque territoire en particulier, puisque telles sont les réflexions que contient l’ouvrage que je préface ?

Parce qu’il devient essentiel que l’offre s’adapte à des nouvelles données sociétales, tant en ce qui concerne les citoyens que les professionnels de santé. Les professionnels de santé sont d’ailleurs également citoyens, tout comme les « patients experts » qui peuvent accompagner la transformation de l’organisation des soins. Les uns comme les autres doivent être des acteurs de cette transformation, donnant ainsi du sens à la démocratie en santé au plus près des réalités des bassins de vie.

Bassin de vie et démocratie. Pour obtenir des résultats tangibles, il faut de toute évidence associer les élus territoriaux aux décisions envisagées car s’agit d’organiser une offre sanitaire territoriale afin de garantir effectivement l’accès aux soins pour tout citoyen.

À cet effet, les lois et les textes réglementaires n’ont jamais été aussi nombreux ces dix dernières années, tout en peinant parfois à produire les effets rapides escomptés alors que les tensions deviennent de plus en plus vives, tant dans le secteur de l’hospitalisation publique que dans celui des pratiques libérales. « Hôpital, patients, santé et territoires », « Modernisation de notre système de santé », « Organisation et transformation du système de santé »... La succession de ces lois, adoptées par des majorités politiques différentes en un temps court, souligne qu’il faut agir et agir d’autant plus vite que le système est sous haute tension permanente, comme la crise sanitaire que nous vivons le démontre.

Il est urgent d’innover. Il est urgent d’investir pour cela. Le « Ségur de la santé » en est l’illustration, quand bien même il n’aurait pas comblé toutes les demandes tant il y a à faire.

Innover, ce n’est pas seulement un verbe à la mode. C’est une impérieuse nécessité que de savoir s’adapter. Les faits sont là. Ce sont paradoxalement ceux des progrès gigantesques en matière de santé que le système en place a apportés avec les progrès de la science. C’est cela qui a permis que les patients bénéficient de soins efficaces au long cours leur permettant de mener une vie presque normale en dépit des traitements à suivre. C’est ainsi que l’espérance

de vie des citoyens a augmenté, dans de bonnes conditions d'autonomie des personnes malades.

L'offre de soins en place n'a pas démerité, et pas davantage les différentes professions de santé, notre modèle de protection de sociale et le management hospitalier. Mais ce modèle a atteint ses limites. Les limites de l'organisation actuelle sont également liées à l'évolution des métiers des professionnels santé, de leurs contours et de leurs contenus.

Cette double évolution de la durée de vie, d'une part, avec des besoins de soins, d'autre part, des métiers de la santé est à l'origine de la consécration par la loi de ce qu'est une équipe de soins qui ne connaît pas les limites classiques de la ville et de l'hôpital. C'est déjà une avancée

Il faut maintenant que cette équipe s'organise. Pour cela, il faut faire preuve de pragmatisme et ne pas organiser administrativement avec un excès de normes un modèle unique qui s'appliquerait partout et toujours, *ne varietur*. La plupart des patients sont aujourd'hui pris en charge et suivis par une équipe de soins dans leur parcours, avec souvent les professionnels du secteur médico-social ou social. Le « colloque singulier » n'est pas une expression désuète, car il faut conserver les valeurs humanistes qu'il porte, mais un colloque ne se réduit plus au dialogue entre deux personnes. C'est toujours un colloque, si on tient à ce terme, en ce sens qu'il réunit plusieurs acteurs ayant des compétences diverses et complémentaires, au service de la singularité d'une personne.

Les réalités dans ces prises en charge imposent l'adaptation de l'équipe à la singularité des territoires, de leurs équipements, de leur géographie et de la démographie de l'offre des différentes professions de santé d'exercice libéral comme en offre d'hospitalisation publique ou privée. Le modèle jacobin n'est plus adapté, en dépit de ce qu'il a apporté, à l'organisation sanitaire et sociale. En même temps, il serait inconcevable qu'une organisation exclusivement territorialisée induise des différences importantes dans l'accès aux soins en fonction de la région dans laquelle on habite.

L'organisation de l'offre de soins doit naviguer entre ces deux écueils. Il faut la coordonner dans la proximité et en tout point du territoire. Et tous ces points ne sont ni identiques, ni même comparables. Le centralisme jacobin fécond dans les fonctions régaliennes de l'État est inadapte dans les effets qu'il peut produire au niveau des bassins de vie des populations. Innover, c'est donc tracer les grands cadres de l'action sanitaire et médico-sociale de l'État, en rappelant que le droit à la protection de la santé est de valeur constitutionnelle, tout en accordant aux régions et aux territoires de proximité la souplesse de l'adaptation managériale propre à garantir l'égalité de tous dans l'accès aux soins et aux prises en charge.

Ainsi, la première partie de cet ouvrage traite les sujets relatifs aux territoires et aux organisations novatrices. Il est heureux, car il est certainement fécond, d'avoir diversifié les thèmes abordés. La contribution de M. Claude Leicher relative aux CPTS, innovations pour passer du soin à la santé dans chaque territoire, me paraît particulièrement utile. Certes, cette forme d'organisation laissée aux acteurs, avec l'aide des agences régionales de santé, suscite actuellement des débats parfois vifs dans la sphère de praticiens libéraux, alors même que cela est susceptible d'améliorer non seulement le niveau de protection du droit à la santé de la population d'un territoire mais également les conditions de vie au travail des professionnels de santé, tant en ambulatoire qu'en établissement.

La deuxième partie de l'ouvrage s'intéresse plus spécifiquement au pilotage et au management. Cet impératif n'est pas nouveau, en matière de qualité des prises en charge et des soins, afin de décloisonner les pratiques de ville et celles des établissements.

Par son origine, cet ouvrage se consacre principalement au secteur hospitalier, mais il s'ouvre avec pertinence sur une approche intégrée de la production de soins en préconisant des groupements territoriaux de santé et non seulement des GHT. On peut relever, dans le même ordre d'idée, que la qualité, l'efficacité et la performance des services d'urgence seraient accrues si ceux-ci étaient consacrés véritablement aux urgences, dans le sens médical du terme, en les déchargeant, grâce à une organisation territoriale innovante des situations médico-sociales ou sociales qui peuvent être urgentes sans nécessairement s'adresser pour cela aux urgences hospitalières.

Dans la troisième partie, consacrée aux soins et à la performance, le patient partenaire et les pratiques avancées en soins infirmiers, ainsi que la recherche en soins par les soignants ouvrent des perspectives novatrices. Cela est vrai non seulement en pratique hospitalière, mais aussi dans les organisations de regroupement des professionnels de santé libéraux, qui peuvent tout aussi bien développer grâce à l'intelligence collective du groupe un management stratégique innovant de leur structure sur le territoire.

Suivent dans cette troisième partie d'utiles et nombreuses réflexions étayées par des expériences diverses relatives à la performance des établissements.

La quatrième partie aborde les innovations et la communication. Elle s'ouvre par un article innovant en lui-même en ce qu'il s'interroge pour nous dire comment les innovations pédagogiques pourraient révolutionner les stratégies managériales dans les établissements de santé de demain. Elle se poursuit par des perspectives d'innovation organisationnelle et en passant par l'inclusion des avancées de la e-santé en France qui devient une réalité par le déploiement de la feuille de route du numérique porté par le plan « Ma Santé 2022 » auquel

l'Agence que je préside se consacre avec ferveur et détermination. C'est en ce sens que mon ami Pierre Simon y apporte son expérience de pionnier en télésanté, avec les perspectives nouvelles pour les établissements mais aussi pour les acteurs libéraux sur les territoires de proximité. C'est un moyen, même si ce n'est pas le seul, pour améliorer l'accès aux soins, comme cela a pu être démontré avec succès durant la situation sanitaire tendue liée au coronavirus.

Suivent d'excellents articles d'analyse et de réflexions sur la communication : son éthique, sa capacité à s'adapter aux transformations grâce aux neurosciences cognitives, et sa stratégie face à une crise sanitaire.

Enfin, une cinquième partie place en ouverture du chapitre une excellente analyse sur les enjeux juridiques de demain face aux règles actuelles du droit, en raison de l'accélération de nouveaux usages numériques avec la responsabilité médicale qui s'y attache. Cette analyse juridique se prolonge par des réflexions d'ordre éthique qui ne sont pas purement spéculatives mais qui s'appliqueront dans la vie réelle des établissements.

Qu'il s'agisse des apports de l'intelligence artificielle dans les pratiques des professionnels de santé grâce aux équipements *ad hoc* des différentes structures territoriales de soins, ou du pilotage par les *data* et du management qui en résulte, dans ces deux situations, s'applique un principe de garantie humaine. Cette garantie, face au numérique en général et à l'intelligence artificielle des machines et dispositifs en particulier, est affirmée par la révision de la loi de bioéthique adoptée par le Parlement en ce qui concerne le recours à l'IA dans le soin. C'est dans un autre sens que la garantie humaine doit s'imposer dans le management des structures puisque leur fonctionnement harmonieux et efficient repose sur toutes les personnes qui participent à la bonne marche de l'établissement.

Il est donc naturel que l'ouvrage apporte dans ses dernières pages, et fort justement, une contribution de dimension philosophique appelant le management à prendre soin des soignants et des autres...

Bonne lecture!

Introduction



Jean-Luc STANISLAS

Fondateur du site média digital ManagerSante.com®,
Expert-consultant et conseil en management hospitalier & leadership,
Membre expert à la Haute Autorité de santé (HAS),
Master en économie, gestion et management à l'université Paris-Dauphine PSL¹

Si cet ouvrage voit le jour en pleine période de transition et dans la tourmente de la crise sanitaire, c'est qu'il offre l'opportunité d'engager une réflexion collective, grâce à l'expertise de plus de cinquante auteurs, pour dresser un état des lieux des nombreuses innovations et initiatives des structures de santé en France offrant des alternatives pertinentes pour accompagner la transformation de l'offre de soins sur le territoire.

C'est le défi que nous avons souhaité relever, avec LEH Édition et en partenariat avec la plateforme média digitale d'influence et de référence ManagerSante.com®, pour entrevoir les perspectives d'évolution possibles à l'horizon des cinq prochaines années pour notre écosystème santé.

Dans une première partie, les **territoires et des organisations** de notre système de santé en France seront abordés sur des angles différents : politiques, organisationnels, architecturaux, populationnels, historiques, sur le plan national et européen. Les enjeux défis sanitaires et médico-sociaux à relever seront mis en visibilité, en tenant compte des leçons du passé et de la crise sanitaire actuelle, à travers notamment les nombreuses réformes.

La seconde partie est consacrée au **pilotage et au management** avec une analyse de la dimension structurelle des instruments de régulation et de gestion des structures de santé. L'action des GHT sera interrogée au même titre que la question systémique de la RSE, sous le prisme du développement durable. Il s'agira de comprendre les enjeux stratégiques de nos structures de santé, sous l'angle du management, des soins d'urgences et de crise et les problématiques relatives à la gestion des ressources humaines.

¹ Jean-Luc Stanislas est également l'auteur de nombreux articles et de l'ouvrage *Le management stratégique hospitalier*, Univ. européenne, 2018.

La troisième partie propose de dresser, à travers le prisme des **soins et la performance**, un panorama des initiatives des professionnels de santé autour des infirmiers en pratique avancée, de la recherche en soins et de l'expérience patient. La dynamique des nombreux projets renforce la qualité des soins d'expertises avec une approche inclusive, citoyenne et humaine. Les facteurs déterminants de la performance seront valorisés: de l'intelligence collective, aux innovations gestionnaires, managériales, décentralisées, en passant par des nouvelles stratégies disruptives et vertueuses.

La quatrième partie aborde les **innovations et la communication** avec un tour d'horizon posant le défi d'entrevoir des opportunités sur différentes évolutions comme la pédagogie, la e-santé, les nouvelles pratiques managériales, organisationnelles, systémiques, structurelles. Il sera également question des stratégies de communication pour les patients et les professionnels dans le contexte du foisonnement des transformations en santé, faisant appel aux apports des neurosciences, de la psychologie de la médiation, entre autres.

Enfin, la dernière partie soulève des problématiques autour du **droit et de l'éthique** à forts enjeux pour les patients en raison notamment du virage numérique ayant des impacts sur la qualité et la responsabilité juridique médicale de l'utilisation des données de santé. Plusieurs axes éthiques et philosophiques traiteront des questions essentielles comme « la garantie humaine » dans la sécurisation des données de santé, la gestion des soins du patient-citoyen ou la notion du « prendre soin » en tant que valeur humaniste.

Ainsi, nous sommes très heureux de vous inviter à découvrir, à travers ces écrits, la richesse des analyses scientifiques, académiques, institutionnelles, juridiques, philosophiques de nombreux experts de différents profils: directeurs d'établissements de santé, médecins, soignants, universitaires, entrepreneurs, consultants, chercheurs, architectes, avocats, juristes, philosophe et usagers.

Cet ouvrage de référence s'adresse à tous les acteurs de santé, étudiants, usagers et grand public souhaitant avoir une vision globale pour entrevoir les perspectives d'évolutions des innovations sur notre territoire de santé pour demain.

Auteurs



**Florence
AMBROSINO**

Infirmière, auteure,
H2media formation et
opération clinique chez
Continuum+



Karim AMRI

Directeur général des
centres hospitaliers de
Guéret, de Bourganeuf
et de l'EHPAD de
Royère de Vassivière,
ancien doctorant
en Droit à Paris La

Sorbonne et diplômé d'HEC MGA,
ancien élève de l'École nationale de santé
publique, titulaire également d'un DESS-
Master 2 en administration et gestion
des collectivités locales et auteur de
nombreux articles et ouvrages



Bernard ANSELEM

Médecin et neuro
psychologue, auteur
conférencier et consul-
tant basé à Chambéry,
membre du comité
d'éthique et de recherches
de l'université de Savoie



Olivier BABINET

Expert en transforma-
tion des organisations
sanitaires et en e-santé,
président de Health In
Move, essayiste, co-au-
teur des ouvrages *La
e-santé en question(s)*

et *Les déserts médicaux en question(s)* aux
éditions Hygée.



Jean-Marie BARBOT

Consultant et forma-
teur, administrateur
et ancien président de
l'adRHess, ancien direc-
teur du centre hospitalier
« Fondation Vallée »,
ancien directeur des

ressources humaines du centre hospita-
lier de Versailles, ancien directeur de la
stratégie et des investissements du centre
hospitalier de Saint-Quentin, coauteur
de nombreux ouvrages chez LEH Édition
comme le *Guide pratique de la nouvelle
fonction publique hospitalière*, *Le pilotage
des RH à l'hôpital* ou *Le temps de travail à
l'hôpital*



Alexis BATAILLE

Étudiant en soins infir-
miers



Anne BEINIER

Main expert in charge of
the France/EU/Jordan



Dalila BELHAMRA

Responsable de l'équipe
mobile d'accompagne-
ment et soins palliatifs
(EMASP), hôpital Bichat,
Paris



Sandra BERTEZENE

Professeur titulaire de la chaire de gestion des services de santé au Conservatoire national des Arts et Métiers, directrice de l'équipe Santé Solidarité,

membre du laboratoire LIRSA (EA4603)



Jean-Michel BUDET

Directeur d'hôpital honoraire, directeur de la rédaction *Gestions hospitalières*



Denis BISMUTH

Directeur de l'innovation pédagogique chez Isokan Formation



Marie CALVO-BALLESTER

Chef du service d'accueil des urgences, hôpital Foch, Suresnes



Samuel BOTTARO

Ancien directeur de l'hôpital du Mont-Dore



Jean-Baptiste CAPGRAS

Maître de conférences, IFROSS, Centre de recherche en droit et management des services de Santé, université Jean-Moulin Lyon 3



Rodolphe BOURRET

Directeur général du centre hospitalier de Valenciennes, coauteur de l'ouvrage *La transformation de l'organisation hospitalière – Le modèle valenciennois*,

LEH Édition



Enrique CASALINO

Directeur médical chez AP-HP, Paris



Yann BUBIËN

Directeur général du CHU de Bordeaux



Bernard CASTELLS

Praticien hospitalier CHU de Caen, ancien directeur de l'innovation & transformation au centre hospitalier de Valenciennes



Philippe COLOMBAT

Professeur en hématologie, équipe QUALIPSY EE1901, université de Tours, UFR Arts et Sciences Humaines, président de l'Observatoire national

de la qualité de vie au travail des professionnels de santé et du médico-social



Marc FRACHETTE

Docteur en Sciences de gestion, président société Cap O2



Nicole DAUVERGNE

Coordnatrice des soins en charge des instituts de formation, IFSI Vinatier et GCS IFCS du territoire lyonnais



Éric GARCIA

Professeur associé, IFROSS, Centre de recherche en droit et management des services de santé, université Jean-Moulin Lyon 3



Éric DELASSUS

Agrégé de philosophie, docteur en philosophie (PhD), qualifié MCF philosophie (section 17), conférencier, consultant



Carole GLEYZES

Directrice adjointe en charge de la communication au Centre Hospitalier de Béziers



Pascal FORCIOLI

Directeur de l'EPSM de Vendée



Inès GRAVEY

Responsable de la mission innovation de l'HAD de l'AP-HP, Paris



Mélodie FORTIER

Coach certifiée en management



David GRUSON

Directeur du programme santé Jouve, fondateur Ethik-IA, membre chair santé ScPo Paris, coauteur de l'ouvrage *La révolution du pilotage des données de santé - Enjeux*

juridiques, éthiques et managériaux, LEH Édition



Adèle GUARDIOLA

Élève-avocat, Vatiez,
Paris



Amah KOUEVI

Directeur de l'Institut
français de l'expérience
patient (IFEPP)



**Michèle GUILLAUME-
HOFNUNG**

Professeure émérite
des facultés de droit,
directrice de l'Institut
de médiation (IMGH),
présidente d'honneur de
l'Association des média-
teurs diplômés de Panthéon-Arras (MDPA)



Émilie LEBÉE-THOMAS

Directrice des
programmes internatio-
naux de Dialog Health,
Berlin (Allemagne)



Jan-Cédric HANSEN

PH, médecin coor-
donnateur Gériatre
& Administrateur du
CHAG de Pacy/Eure,
membre du Collège
médical de territoire et
du COSTRAT du GH

Eure-Seine-Pays-d'Ouches, administra-
teur de StratAdviser Ltd, vice-président
du Global Health Security Alliance



Claude LEICHER

Président de la
Fédération nationale des
CPTS, ancien président
de MG France, médecin
généraliste Auverge-
Rhône-Alpes (26)



Julien HUSSON

Professeur titulaire de la
chaire Santé, CEREFIGE,
UR 3942, université de
Lorraine, directeur de
l'IAE Metz School of
management



Patrice LOMBARDO

Coordonnateur des
Instituts de formation
aux métiers de la santé,
CHU de Montpellier



Delphine JAAFAR

Avocat associé, Vatiez,
Paris, coauteur de l'ou-
vrage *La révolution du
pilote des données de
santé - Enjeux juridiques,
éthiques et managériaux*,
LEH Édition



Jacques LUCAS

Président de l'Agence
numérique en santé



Michelle MACAUX

Cadre supérieur de
santé, hôpital Bichat,
Paris



Loïc MARTIN

Cadre supérieur de santé formateur, Institut de formation des cadres de santé, CHU de Rouen-Normandie, doctorant en sciences de l'éducation, laboratoire Cirnef, EA 7454, université Rouen-Normandie



Nada NADIF

Responsable Grands comptes SIEMENS, consultante santé



Christophe PASCAL

Maître de conférences, IFROSS, Centre de recherche en droit et management des services de santé, université Jean-Moulin Lyon 3



Alain PHILIBERT

Directeur général adjoint GH Bretagne Sud



Thérèse PSIUK

Directrice des soins en retraite, conférencière, universités Lille et Créteil



Nadia PÉOC'H

PhD, directrice des soins, Institut de Formation des cadres de santé, école d'infirmiers de bloc opératoire, École d'infirmiers anesthésistes, pôle régional d'enseignement et de formation aux métiers de la santé, CHU de Toulouse, coordinatrice pédagogique du DE-IPA, faculté de médecine de Rangueil, université Paul-Sabatier, Toulouse III, docteur en sciences de l'éducation et de la formation, qualifiée aux fonctions de maître de conférences en sciences infirmières (CNU, Section 92)



Régine ROCHE

Chargée de mission performance ARS Occitanie, docteur en sciences de gestion (PhD), auteure de l'ouvrage *Piloter la performance globale des GHT* – *D'une gestion intégrative à un outil de performance servicielle*, LEH Édition



Matthieu SIBÉ

Maître de conférences en sciences de gestion, Institut de santé publique, d'épidémiologie et de développement, université de Bordeaux, centre INSERM U1219, Bordeaux Population Health, équipe EMOS (économie et management des organisations de santé), Bordeaux, membre expert de l'Observatoire national qualité de vie au travail des professionnels en santé, membre expert du Haut Conseil de santé publique



Pierre SIMON

Néphrologue, ancien président fondateur de la Société française de télémédecine



Michel TSIMARATOS

Pédiatre multidisciplinaire Timone, AP-HM, Aix-Marseille Université



Frédéric SPINHIRNY

Directeur adjoint, direction commune CHU Tours/CH Chinon/CH Loches (GHT Touraine-Val de Loire), rédacteur en chef de la revue *Gestions*

Hospitalières et auteur



Lydwine VAILLANT

Auteure de *Réinventons le secteur de la santé. Ils l'ont fait, découvrez leurs clés!*, AFNOR, facilitatrice en intelligence collective, intervenante à l'EHESP



Jean-Luc STANISLAS

Fondateur du site média digital *ManagerSante.com*®, expert-consultant et conseil en management hospitalier & leadership, membre expert à la

Haute Autorité de santé (HAS), master en économie, gestion et management à l'université Paris-Dauphine PSL, contributeur à l'ouvrage *Qualité et sécurité en établissement de santé – Panorama de la gestion des risques en France - 2019-2020*, LEH Édition



Lucile VÉRAN

Maître de conférences, IFROSS, Centre de recherche en droit et management des services de santé, université Jean-Moulin Lyon 3



Olivier TOMA

Fondateur de l'agence *Primum Non Nocere*, cofondateur et chargé de plaidoyer du C2DS, coordinateur du diplôme universitaire « Management du

développement durable en santé », ancien directeur d'établissement de santé, auteur de l'ouvrage *Développement durable et solidaire en santé*, LEH Édition

INNOVATIONS & MANAGEMENT DES STRUCTURES DE SANTÉ EN FRANCE

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE DE SOINS SUR LE TERRITOIRE

sous la direction de Jean-Luc STANISLAS

Notre système de santé en France est marqué historiquement par de profondes transformations et de nouvelles pratiques innovantes sur le territoire. De nombreuses initiatives ont apporté des améliorations considérables au service de la performance des soins pour le patient-citoyen et les acteurs de santé.

Cependant, nos politiques de santé nécessitent encore des ajustements stratégiques et organisationnels pour mieux répondre aux enjeux actuels et à venir. La crise sanitaire de la covid-19 a montré des signaux de vulnérabilité que nous devons relever.

54 auteurs ont souhaité apporter leur contribution dans cet ouvrage de référence en proposant un état des lieux et surtout une mise en perspective des innovations possibles, en tenant compte des erreurs du passé et en déployant des nombreuses actions vertueuses sur le terrain.

Cet ouvrage vous propose des réflexions croisées pertinentes sur les défis à relever pour une offre de soins plus efficiente et intégrée sur notre territoire.

Avec la participation de :



LEH Édition

253-255 cours du Maréchal-Gallieni

33000 BORDEAUX

Tél. 05 56 98 85 79

www.leh.fr - info@leh.fr

ISBN 978-2-84874-896-2



9 782848 748962

Tous droits réservés
LEH Édition

49 € TTC