



**Réinventons le secteur de la santé**

*Ils l'ont fait, découvrez leurs clés !*



**Réinventons le secteur de la santé**

*Ils l'ont fait, découvrez leurs clés !*





**Réinventons le secteur de la santé**

*Ils l'ont fait, découvrez leurs clés !*



Vous voulez nous faire partager  
une remarque ou une suggestion ?  
Contactez-nous :  
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2019

ISBN 978-2-12-465726-1

Édition : Dominique Cohen, Gilda Masset

Création de maquette et mise en page : Gilda Masset

Fabrication : Philippe Malbec

Crédit photo : Adobe Stock, 2019



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1<sup>er</sup> juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – [www.afnor.org/editions](http://www.afnor.org/editions)

# L'auteure

Diplômée de Sciences Po (Executive Master en Gestion et Politique de Santé) et du groupe ESSEC (commerce international), **Lydwine Vaillant** a réalisé sa carrière dans l'industrie pharmaceutique, au sein de différents grands groupes internationaux. Que ce soit dans des fonctions marketing, stratégiques et opérationnelles, puis en tant que *manager* d'équipes commerciales, elle s'est employée à développer le participatif et la co-construction.

Elle s'est souvent questionnée sur la posture du *manager* dans les organisations : à la fois, courroie de transmission de la direction mais aussi facilitateur au service de son équipe pour la faire grandir vers plus d'autonomie responsable.

Elle se passionne maintenant pour l'innovation manageriale collaborative et l'intelligence collective qui motive et donne du sens au travail, y compris aux acteurs de terrain.

Elle met cette expertise et son expérience opérationnelle au service des équipes qui souhaitent trouver leur propre chemin de transformation organisationnelle pour redonner toute sa place à l'Humain, notamment dans le secteur de la santé.

# Remerciements

Cet ouvrage est le fruit du mémoire écrit dans le cadre de l'*Executive Master* en « Gestion et Politique de Santé » que j'ai suivi à Sciences Po en 2017/2018.

Je tiens avant tout à remercier tous ceux qui ont accepté de m'accorder un peu de leur précieux temps pour échanger, partager leur expérience, voire me relire et m'encourager. Sans eux, ce livre ne serait pas ce qu'il est :

Guillaume Alsac, D<sup>r</sup> Noëlle Bernard, Antoine Blondel, Olivier Bory, Marine Bouvier, D<sup>r</sup> Bernard Castells, P<sup>r</sup> Philippe Colombat, Édouard Couty, D<sup>r</sup> Bruno Dallaporta, Stanislas Desjonqueres, Mélodie Fortier, Benjamin Garel, Étienne Grass, Stéphane Gré, Héloïse Haliday, Laurent Jaladeau, Jean-Marc Lamere, Hervé Louf, Antoine Malone, Nathalie Marczak, Magali Massard, D<sup>r</sup> Aymeric Menet, D<sup>r</sup> Sophie Moulias, P<sup>r</sup> Rémy Nizard, Muriel Peltier, Dominique Pon, Clément Saint Olive, P<sup>r</sup> Rémi Salomon, Raphaëlle Scapin, Nathalie Sanchez, Matthieu Sibé et Gabriel d'Yvoire.

Merci à tous ceux, auteurs ou éditeurs, qui ont accepté que je reproduise certaines figures et schémas.

Je suis très reconnaissante à Catherine Dô-Duc et Dominique Cohen ainsi que toute l'équipe d'AFNOR Éditions, pour leur confiance, leur disponibilité et leur accompagnement.

Enfin, j'adresse un remerciement particulièrement affectueux à mon époux, Pierre, mon plus fidèle soutien, pour sa patience à toute épreuve dans ce travail de longue haleine.



# Préface

Il faut rendre hommage au travail réalisé par Lydwine pendant plusieurs années pour aller à la rencontre des pionniers, défricheurs, *managers*, chercheurs d'un « faire autrement » dans le domaine de la santé.

Pour ma part, il y a seulement quelques années que je travaille avec des professionnels de santé, mais je suis profondément touché et surpris en même temps de la violence qui marque parfois les rapports humains entre professionnels de santé, qu'ils soient en milieu hospitalier, ou en libéral.

Marshall Rosenberg, le père de la communication non violente (CNV), avait coutume de dire : « La violence est l'expression tragique de besoins non couverts. »

Et si, toutes ces façons de vivre autrement les organisations en santé permettaient de mieux satisfaire les besoins des professionnels ? Cela pourrait-il être une réponse à cette violence des rapports humains, facteur de souffrance, d'énergies gaspillées et de talents sous-employés ?

Nos organisations ne sont que l'incarnation de nos croyances, de notre culture, de notre vision du monde, de nos peurs et de notre élan de vie personnel.

En découvrant toutes ces organisations, ces modes de fonctionnement innovants que décrit Lydwine, je vous invite à descendre plus profondément, au-delà de ce qui se voit ou se mesure, pour aller à la rencontre des personnes et de ce qui les anime intérieurement.

Dominique Pon, à la clinique Pasteur de Toulouse, s'intéressait au départ aux hôpitaux magnétiques modélisés aux États-Unis, il a depuis construit son propre concept, « l'hôpital aimant ».

Que chacun choisisse la signification qui lui conviendra derrière ce qualificatif !

**Guillaume Alsac**

Cofondateur de « Soignons Humain »,  
Partenaire de Buurtzorg pour la France.

*À ma chère belle-sœur, Jeanne V.,  
qui nous a quittés beaucoup trop vite.*

*Sois remerciée pour ton soutien moral, dans ce projet ambitieux !*

# Sommaire

L'auteur.....	V
Remerciements.....	VI
Préface .....	VII
Introduction.....	1
<b>1 Quelques récits inspirants.....</b>	<b>7</b>
1.1 Quand « qualité de vie au travail » (QVT) rime avec fidélisation des soignants et qualité des soins : l'exemple des " <i>Magnet         Hospitals</i> " américains .....	7
1.2 La démarche participative .....	18
1.3 L'intelligence collective et la méthode du « Forum ouvert » .....	24
1.4 Le management par la confiance et l'amour de ses collaborateurs .....	29
1.5 La philosophie au service du management .....	36
1.6 Le <i>Lean Management</i> appliqué à l'hôpital .....	39
1.7 Le concept des entreprises libérées et ses variantes dans l'environnement de la santé.....	53
1.8 Le <i>Design Thinking</i> appliqué à l'organisation des soins au CHU de Rouen.....	104
<b>2 Les dénominateurs communs de ces innovations organisationnelles..</b>	<b>111</b>
2.1 Une culture du soin centrée sur les besoins du patient .....	112
2.2 Une raison d'être qui rassemble l'équipe .....	112
2.3 Être pleinement soi-même .....	114
2.4 Faire équipe.....	114

## ( X ) Réinventons le secteur de la santé

2.5	Une communication transparente en lieu et place d'une culture du secret et de la culpabilisation "no blame, no shame" .....	119
2.6	Un investissement dans les outils digitaux pour servir une communication fluide entre les acteurs.....	120
2.7	Apprendre de ses erreurs : créer des espaces de parole démocratique.....	120
2.8	Une structure de décision plate et décentralisée avec un <i>top management</i> exemplaire et embarqué.....	121
2.9	Le <i>manager</i> , acteur de sa transformation.....	122
3	Comment réinventer le « système » pour que ces innovations managériales s'épanouissent ?.....	125
3.1	Un engagement de tous les acteurs pour évoluer vers un management participatif.....	127
3.2	La mise en place d'une gouvernance médico-économico-soignante partagée .....	132
3.3	Une formation (initiale et continue) revisitée des médecins, cadres de santé et directeurs d'établissements qui favorise la coopération interprofessionnelle .....	138
3.4	Les opportunités à saisir pour transformer en profondeur les organisations .....	143
	Conclusion.....	149
	Glossaire .....	153
	Bibliographie.....	155