

L'Innovation à l'Hôpital : Quelles perspectives à court et moyen terme ?

Note de point de vue du Cabinet Ylios, par Karim HATEM, Directeur Associé et Benjamin GILLES, Senior Manager- Avril 2016



Sommaire

1. Préambule
2. Les différents champs d'innovations et les enjeux associés
3. Quelques illustrations...
4. Structurer l'innovation : les bonnes pratiques

Préambule

Le secteur de la santé est en pleine mutation depuis plus d'une décennie. Aujourd'hui les établissements de santé traversent une période marquée par un contexte très contraint :

- Recherche de marges de manœuvre dans un contexte tarifaire et économique difficile,
- Difficultés d'attractivité et de fidélisation de médecins dans des spécialités sous tension,
- Mise en œuvre du plan triennal,
- Mise en route des GHT,
- ...

Pour certains établissements s'ajoutent parfois un Plan de Retour à l'Equilibre Financier ou une procédure COPERMO. **Dans ce contexte un peu « sombre », comment l'innovation au sens large peut-elle être source de marges de manœuvre ?** Comment l'innovation doit être perçue comme un levier qui n'est pas forcément source de dépenses complémentaires, dès lors qu'elle concerne les pratiques, les organisations, les modes de fonctionnement ou même la gouvernance propre d'un établissement de santé, et qu'elle permet de redonner un nouveau souffle aux équipes, leur permettant de se questionner continuellement, d'être plus « ouvert » sur l'extérieur (également sur des

secteurs ou milieux éloignés de la santé et de l'hôpital), et de se préparer aux évolutions en cours et à venir d'un secteur qui place la prise en charge de la personne malade au cœur de ses préoccupations ?

« Fort de notre expérience, nous avons la conviction que des marges de manœuvre existent pour tous les établissements, à condition qu'ils en perçoivent l'utilité et qu'ils parviennent à mettre en place au sein de leurs communautés de professionnels les organisations et ressources dédiées »



Les différents champs d'innovations et les enjeux associés

« L'hôpital d'aujourd'hui ne pourra s'adapter aux enjeux de demain s'il ne se repense pas et ne place pas l'innovation au service de ses usagers »



« L'innovation doit être perçue comme une réponse concrète aux principaux enjeux qui seront à relever par les établissements de santé ... »

L'innovation pour répondre aux enjeux de performance

- Travailler à l'amélioration de la performance de **l'infrastructure, des bâtiments et des conditions d'hébergement optimales** à proposer à des patients de plus en plus exigeants et en attente de conditions de prise en charge « hors cliniques » optimales
- Optimiser la productivité des ressources et améliorer les conditions de travail, **en déployant des pratiques, organisations et outils capables de limiter les temps d'attente ou de supprimer l'ensemble des tâches sans valeur ajoutée** au sein d'un processus de prise en charge
- Déployer au cœur des organigrammes des hôpitaux des nouveaux métiers visant à travailler **au développement de nouvelles compétences dédiées à la réalisation de missions stratégiques à l'hôpital** (l'accueil, l'orientation, la régulation, la planification, ..)
- Améliorer les pratiques managériales en mettant au cœur des préoccupations des responsables **la valorisation des compétences et la formalisation de parcours professionnels attractifs**

L'innovation pour répondre aux enjeux d'attractivité pour les patients

- Proposer des prises en charge compétitives vis-à-vis de la concurrence privée qu'ils s'agissent des **prestations directement liées aux soins, que des prestations périphériques à la prise en charge médicale et soignante** (prestations de services au lit du patient, ...)
- Faciliter les modalités d'accès, de communication, de partage et d'interaction avec l'établissement de soins pour répondre au développement de **nouveaux paradigmes de consommation du soin** (nouveau rapport au temps et à l'espace : proximité, instantanéité, ...)

L'innovation pour répondre aux enjeux de fidélisation pour les professionnels de santé (dont les médecins)

- Améliorer la **fluidité des organisations** pour fidéliser les ressources critiques (chirurgiens, ...)
- Développer la **qualité de l'organisation et de « l'outil de travail »**
- Anticiper et s'adapter aux évolutions des technologies dédiées aux **activités interventionnelles, diagnostiques ou de prévention, mais également sur les missions de recherche et d'enseignement**

L'innovation pour répondre aux enjeux de maîtrise des risques stratégiques

- Pour s'adapter et **accompagner** « l'ubérisation » de **certaines fonctions** telles que la prise de rendez-vous, les pré-admissions

- Définir et créer des partenariats innovants avec de **nouveaux acteurs** souhaitant se positionner sur la coordination des parcours patients (payeurs, financeurs, entreprises du digital,)

Quelques Illustrations

«L'innovation doit trouver une traduction concrète sous toutes ces dimensions en se mettant au service des pratiques, des outils, des organisations, des métiers et compétences »

Les pratiques



Les outils



Les organisations



Les compétences



A titre d'illustrations, plusieurs idées simples et pour certaines peu coûteuses qui pourraient, moyennant un peu de temps et de mobilisation, être déclinées dans tout établissement de soins.

La modernisation des pratiques cliniques et promouvant la Récupération Rapide Après Chirurgie (RRAC)



« L'innovation doit permettre de repenser les pratiques et les moderniser au service de prises en charge plus pertinentes, plus fluides et mieux coordonnées entre les différents parties prenantes. Ainsi, elle est gage d'une meilleure qualité et synonyme d'une plus grande efficience »

- La récupération rapide des patients après une chirurgie consiste à réduire au maximum les effets délétères de l'intervention chirurgicale afin de permettre au patient de récupérer plus vite ses capacités.
- Cette approche est mise en œuvre depuis plusieurs années dans de nombreux pays et est en pleine expansion aujourd'hui, notamment dans les pays nordiques.

- C'est une médecine basée sur des faits scientifiques pour laquelle chaque étape, chaque soin est optimisé et organisé autour de l'opéré.
- Au final le patient sort en meilleure forme et plus rapidement, réduisant ainsi le risque de complications, notamment le risque d'infections nosocomiales.

La réponse aux nouvelles exigences de patients en développant des conciergeries 24/7 visant à promouvoir des prestations de services au lit du malade



« L'innovation doit permettre d'apporter des solutions concrètes pour répondre aux nouvelles exigences des patients qui concernent aujourd'hui des prestations périphériques aux soins, visant à améliorer l'expérience patient durant son séjour »

- Pour mieux vivre à l'hôpital, happytal se met au service des patients, de leurs proches et du personnel hospitalier et leur apporte confort, facilité et bien-être
- Née suite à des expériences personnelles d'hospitalisation, happytal est une initiative à vocation sociale révolutionnant les services au sein des hôpitaux.
- happytal propose au sein même des hôpitaux (ils sont installés dans le hall d'accueil !) une offre de services et produits contribuant au mieux-être des patients, facilitant le quotidien des familles (notamment à distance) et celui des personnels.
- Désormais, ces derniers bénéficient de services en chambre ou sur le lieu de travail, sans avoir à se déplacer. Les proches peuvent notamment facilement contribuer au mieux-être des patients hospitalisés, même à distance.

La digitalisation des processus administratifs et la prise de rendez-vous en ligne



« L'innovation est un levier global à activer pour repenser les modalités d'échange et d'interaction entre le patient et l'hôpital. De telles initiatives répondent aux nouvelles modalités de consommation des usagers, mais également à de nouvelles attentes »

- Via internet, il est possible de prendre rendez-vous en ligne 7j/7 et 24h/24, Les patients accédant aux disponibilités des médecins sur leur page même en dehors des heures d'ouverture des consultations
- Il est possible de communiquer des informations de qualité sur Internet, que le praticien peut modifier à tout moment et republier instantanément.
- Ce type de dispositif permet d'envoyer des rappels de rendez-vous SMS et email avec les informations d'accès à la consultation. Les patients reçoivent une confirmation de rendez-vous par email lors de la prise du rendez-vous et la veille de la consultation, (ainsi qu'un rappel SMS)
- Le patient dispose d'un espace personnel dédié pour suivre son parcours de soin en ligne



« L'innovation permet de recentrer l'hôpital sur le soin, son véritable cœur de métier, tout en permettant de proposer des modalités de prise en charge alternatives, en phase avec le virage ambulatoire amorcé depuis quelques années »

- Le développement des hôtels hospitaliers ou « hospitel » est une réponse aux problématiques d'hébergement de l'hôpital.
- Ils permettent d'amorcer le changement de paradigme nécessaire en visant, à dégager des marges de manœuvre pour les établissements tout en améliorant la prise en charge des patients
- Situés en proximité directe de l'établissement (voir à l'intérieur du site), ils ont pour principaux objectifs de séparer la prise en charge soignante et médicale de l'hébergement (quand la charge en soins liée au patient ne nécessite plus une surveillance).
- Le patient peut y loger (avec ou sans son entourage), soit la nuit précédant une intervention chirurgicale quand le patient réside loin de la structure de soins, soit la nuit suivant l'intervention avec une organisation et une procédure permettant d'organiser l'intervention de l'équipe soignante dans les meilleurs délais ou même le transfert rapide du patient vers une unité d'hospitalisation

Des applications mobiles pour maintenir un lien avec le patient « hors les murs de l'hôpital »



« L'innovation permet de satisfaire une nouvelle génération de e-patients plus connectés, sensible au niveau de digitalisation qui peut être proposé par un établissement de santé ou tout autre structure de soins »

- Des informations pour apprécier le délai d'attente moyen aux différents services d'accueil des urgences pour une zone géographique donnée
- La possibilité d'accéder aux plages de consultations d'un spécialiste pour une prise de rendez-vous via son mobile
- L'accès à son agenda patient lors d'une hospitalisation ou à son parcours de soins pour consulter l'historique de ses rendez-vous
- Des informations sur sa prise en charge, sa pathologie ou l'intervention qu'il va devoir subir
- La possibilité d'échanger, de « chatter » avec son médecin ou son infirmière référente

L'engagement de coopération avec d'autres opérateurs publics pour palier à l'isolement géographique et garder le lien avec les patients



« L'innovation permet à de nouveaux acteurs de jouer un rôle dans la coordination des prises en charge ville-hôpital, pour faire face au vieillissement de la population et aux problématiques d'isolement géographique »

- La « nouvelle arme » de la Poste : l'assurance dépendance avec visite à domicile.

- Parce que La Poste dispose d'un maillage territorial inégalable, elle a décidé d'en faire un atout en proposant un nouveau service aux clients ayant contracté une assurance dépendance via sa filiale La Banque Postale : la visite à domicile par une personne chargée de vérifier que tout va bien après une hospitalisation et en cas d'immobilisation.
- Cette personne ne sera pas un inconnu puisqu'il s'agira dans la plupart des cas... du facteur.
- Ce service va permettre aux proches de la personne âgée de s'assurer qu'elle va bien, sans avoir à se déplacer, ce qui est presque impossible lorsque des usagers habitent à plusieurs centaines de kilomètres.

Il ne s'agit là que **d'une sélection loin d'être exhaustive tant les champs d'application de l'innovation sont nombreux**. D'autres thématiques sont également le terrain d'expérimentation :

- L'amélioration des relations ville-hôpital à travers la mise en place de cellules de coordination, de régulation, d'expertise pour un meilleur pilotage des parcours intra et extra-hospitaliers
- La fluidité des prises en charge internes à l'établissement grâce au déploiement d'outils de tracking ou de géolocalisation
- La promotion des carrières et parcours professionnels des médecins grâce à la formalisation d'une politique attractive de fidélisation des internes
- La mise en place d'un « réseau social d'entreprise » pour créer des communautés thématiques, partager des documents, débattre de sujets entre professionnels, ...
- Les champs d'application de la télémédecine (télé-consultation, télé-avis, télé-expertise, ...)
- La gestion des « temps d'attente » en consultation via l'utilisation de « bip alert » pour informer le patient du temps restant avant son passage
- Les nombreuses applications de m-santé :
 - Pour communiquer le délai d'attente aux urgences « en temps réel »,
 - Pour diffuser des informations sur la prise en charge spécifique d'une pathologie,
 - Pour organiser le suivi post-opératoire à domicile en adressant au patient via son mobile un questionnaire permettant au praticien d'apprécier la qualité de la convalescence du patient après une intervention ambulatoire

Structurer l'innovation : les bonnes pratiques

Face aux problématiques actuelles rencontrées par les établissements, dans un contexte contraint laissant peu de temps aux réflexions visant à cadrer de nouveaux champs d'investigation pour anticiper les évolutions du secteur, **nombreux sont les freins actuellement rencontrés pour mettre l'innovation au cœur des préoccupations des professionnels de santé. Or, ces**

derniers « baignent » quasi quotidiennement dans l'innovation, étant régulièrement stimulés, éclairés en participant à des congrès de leurs sociétés savantes, à des séminaires permettant le partage de bonnes pratiques ou des retours d'expériences, et même à travers la lecture de revues scientifiques ou la participation à des travaux de recherche.

« Comment aujourd'hui, emmagasiner, recenser, consolider, valoriser et partager tout ce qui relève de l'innovation ? Bref... Comment démarrer à l'hôpital ? »

En fonction du niveau de maturité d'un établissement donné, **il apparaît nécessaire d'envisager une organisation dédiée à l'innovation, ambitieuse mais réaliste**. Il ne s'agit surtout pas de « déployer des usines à gaz », mais plutôt d'exploiter certains outils et pratiques déjà existants qui ont fait leurs preuves et qui apparaissent suffisamment pertinents et percutants pour

faire naître « une culture de l'innovation » et animer à terme « une communauté dédiée à l'innovation ».

A titre d'illustration, **l'Open Innovation vise à appliquer à l'innovation le principe informatique de l'"open source": partages, échanges, et accent mis sur la diffusion maximale au détriment de l'aspect**

purement « propriétaire ». Beaucoup de secteurs ont depuis longtemps pris de l'avance sur le sujet en déployant au cœur de leurs organisations et de leur pratiques la recherche perpétuelle d'innovations au

service de leurs employés, de leurs partenaires et de leurs clients. **Quelles sont aujourd'hui les « Best practices » observées au sein de grands groupes nationaux, tant publics que privés ?**

Les Best practices observées au sein de grands groupes nationaux



- Identification des start-up innovantes et leur proposition aux métiers du Groupe afin d'envisager des expérimentations ou des démonstrations pouvant donner lieu à des partenariats avec les meilleures d'entre elles.
- Diffusion en interne, et contributions visant à faire connaître à l'externe, la culture de l'innovation entrepreneuriale et la politique d'ouverture du groupe EDF



- Organisation de plusieurs événements dont les « Hack Days Transilien » et le « Hackathon des Cheminots » pour réunir respectivement des développeurs et des cheminots le temps d'un week-end afin d'imaginer des applications innovantes.
- Soutien de plusieurs concours thématiques pour accompagner l'exploitation des données de mobilité afin de créer de nouveaux services



- Création d'un laboratoire dans la Silicon Valley en charge d'assurer la veille dans le champ du high-tech mais aussi des nouveaux usages.
- Engagement dans des partenariats aussi bien avec des start-up qu'avec des géants du cru.
- Mise en place d'un « hub » capable d'accueillir des équipes de projet mises en relation avec des experts locaux, en charge également de concevoir les programmes de formations au numérique pour l'ensemble du groupe.



- Ouverture du Fab Lab (pour Fabrication Laboratory) au Technocentre de Renault à Guyancourt: l'endroit est équipé de matériel informatique et doté de logiciels de type Illustrator et Photoshop, d'une découpeuse vinyle et d'imprimantes 3D.
- Accueil dans le Fab Lab d'équipes de conception métier qui retrouvent dans ce lieu une nouvelle agilité de création.

Conclusion

Pour faire face aux évolutions actuelles du système de santé, il apparaît primordial que les établissements de santé mettent tout en œuvre pour faire naître et pérenniser une culture de l'Innovation au sein de leur communauté. L'innovation doit avant tout être perçue comme un moteur capable de moderniser et améliorer les pratiques, les organisations et les fonctionnements actuels au service de prises en charge efficaces et plus en accord avec les nouveaux besoins, aspirations, valeurs, habitudes et comportements des usagers.

Présentation du Cabinet Ylios

« Notre Ambition : aider nos clients à définir leur stratégie dans l'écosystème de santé et à améliorer leur performance »

Ylios est un **cabinet de conseil de direction innovant** ayant développé une forte compétence dans le secteur hospitalier en plus de 15 ans d'activité. Notre différenciation s'appuie sur trois piliers :

- Le positionnement sur les « Terra incognita », l'anticipation du futur et la capacité à adresser des sujets qui interpellent nos clients dans un champ très large
- Le développement pérenne et l'excellence professionnelle à travers l'innovation méthodologique et l'intégration de compétences pluridisciplinaires internes et externes
- La logique de coopération et de solidarité entre associés et avec les consultants, qui s'inscrit dans un projet à forte dimension humaine
- L'équilibre entre les différentes pratiques de conseil, entre stratégie et transformation, entre approches "hard" et "soft", doublé de la qualité de nos équipes et de leur sens du client, nous permettent de répondre aux problématiques complexes que nos clients rencontrent

Ylios s'appuie sur un **capital ressources de qualité** composé de :

- 10 ressources très seniors avec près de 20 ans d'expérience dans le conseil et plus de vingt consultants
- Des partenariats stratégiques qui apportent des compétences d'expertise et des capacités d'intervention à grande échelle ainsi qu'à l'international
- Un réseau d'experts et d'universitaires indépendants



Cabinet de Conseil de Direction Générale

29, Rue Vernet 75008 PARIS

Standard + 33 (0)1 80 40 03 10

www.ylios.com