



*Commençons par reconnaître que le fait d'innover n'est pas réellement innovant. L'être humain, qui remet en cause les systèmes établis depuis la Grèce antique, se place continuellement dans une démarche d'innovation. Et c'est avec Léonard de Vinci qu'on en perçoit le mieux les mécanismes : remettre en cause les règles pour pouvoir réussir à en formuler de nouvelles quitte à ignorer l'existant sur un sujet, « en imaginant l'inimaginable ».*

Dans le domaine de la santé, l'arrivée d'internet a fait évoluer la perception que les patients avaient des médecins. L'image du médecin tout-puissant, seul à détenir le savoir a été mise à mal par la mise à disposition de l'information au plus grand nombre : les patients ont aujourd'hui accès, à tout moment et en tout lieu, à toute l'information médicale mais aussi aux avis mis en ligne au sujet des praticiens.

Les innovations en lien avec l'IA sont aussi très présentes dans le domaine de la santé et conduisent certains à remettre en cause, souvent, le rôle des médecins. Aujourd'hui, certaines IA sont en capacité de repérer des signes de dégradation de l'état général d'un patient bien avant le médecin. Le croisement de centaines de données de santé (les constantes des dix derniers jours par exemple) peut permettre de prévoir les conséquences médicales et ainsi représenter un gain non négligeable pour les patients.

Il est important de signaler que l'innovation est un des leviers promus dans les réformes du système de santé français. Le PLFSS 2018 avec la création de l'article 51 en est l'illustration, le ministère de la santé ayant donné un appui aux structures proposant des prises en charges patient innovantes. La stratégie nationale de santé 2018-2022, « innover pour transformer notre système de santé en réaffirmant la place des usagers », a été la continuité du PLFSS 2018. La stratégie nationale de santé 2023-2033, via son axe 1, « Reconstruire le système de santé pour répondre aux enjeux à court, moyen et long termes » avec un focus sur les innovations de rupture, est le prolongement de la dynamique d'innovation au niveau national.

Conceptuellement acceptées par les organisations, les innovations engendrent de nouveaux projets et, inévitablement, des transformations. Cependant, dans la pratique, trop peu

d'innovations parviennent à réellement toucher le terrain. Du stade de l'idée à celui de la mise en œuvre concrète, il existe souvent un écart considérable avant qu'un professionnel de santé puisse bénéficier des progrès dans son quotidien.

#### CULTURE DE LA TRANSFORMATION ET DE L'INNOVATION EN SANTÉ

Tout projet doit commencer par une phase d'observation du terrain. Prenons l'exemple de l'amélioration de l'organisation d'un bloc opératoire.

Commencez par y passer une semaine avec le régulateur. Observez des interventions, faites des courses avec les brancardiers, faites le ménage avec les aides-soignantes... Un bloc opératoire, c'est une équipe pluri-professionnelle bien huilée. Alors, parler d'amélioration, c'est d'abord comprendre les interactions permanentes entre les professionnels.

C'est seulement après vous être imprégné du contexte que vous pourrez commencer à entrevoir les idées d'innovation et de transformation. Elles sont rarement exactement les mêmes sur deux blocs différents. Elles sont dépendantes des hommes et des femmes qui y travaillent au quotidien. Comprendre et connaître les équipes, partager leurs problématiques, animer des ateliers pour que l'intelligence collective puisse émerger... Voilà les clés pour fédérer un groupe pluri-professionnel et innover.



La création de nouveaux rôles, chargés de fédérer les équipes, revêt une importance capitale dans la réussite des projets. Le chef de projet, jouant le rôle de pivot entre la stratégie et le terrain, doit avoir une compréhension approfondie des solutions, émanant directement des professionnels de santé.

Parce qu'il ne faut jamais oublier que le chirurgien doit continuer d'opérer les malades, que le régulateur doit continuer de faire démarrer toutes les salles à l'heure et que le brancardier doit continuer de rassurer les patients avant l'entrée au bloc.

L'état d'esprit de la structure joue un rôle majeur. En comprenant et en soutenant la nécessité de prendre le temps, en motivant les équipes et en faisant preuve de leadership, les donneurs d'ordre peuvent aller au-delà d'une culture du résultat immédiat. Poser la vision puis prendre le temps de la réaliser, c'est le signe d'une organisation en bonne santé et propice à l'innovation.



#### STRUCTURER SON ORGANISATION POUR LUI PERMETTRE D'INNOVER

Un exemple américain intéressant : le Winship Cancer Institute of Emory University d'Atlanta. La direction est constituée de professionnels d'horizons différents. Cette pluridisciplinarité est une des forces majeures de l'hôpital et les structures les plus innovantes sont celles qui arrivent à travailler en équipe, profitant des compétences de chaque métier. Tous mettent en avant la structuration spécifique de leur Hôpital grâce aux innovations portées par la solution d'Epic<sup>1</sup>.

Epic est un petit bijou de technologie et d'innovation. Son IA est intégrée à tous les niveaux. D'une part, la reconnaissance vocale, qui retranscrit les conversations en données structurées, aussi bien en consultation pour un médecin que pour une infirmière prenant des constantes. Ensuite, la possibilité de demander à l'IA, à la façon de ChatGPT, une analyse des imageries, des résultats de biologie ou le risque d'interaction médicamenteuse. La rapidité pour obtenir l'anamnèse du patient, analysant des milliers de données en quelques secondes, est un levier incroyable de performance et d'amélioration de la qualité de la prise en charge.

A chaque intervention, tous mentionnent Epic, une petite leçon sur la différence entre projet d'institution et projet informatique. Pour eux, Epic est le reflet de l'organisation et c'est bien sûr une des raisons de la réussite de leurs innovations.



**Félix Mamoudy**

Directeur de la transformation et de l'innovation  
American Hospital of Paris  
Président de Leaders For Health

Crédit photo : DR

Cette révolution, venue des États-Unis, arrive chez nous. Ce changement sera rapide tant les technologies sont au point. Il y a donc qu'une seule chose à faire : se préparer pour comprendre quels usages deviendront des éléments de transformation durable et raisonnée.

#### LA CONCERTATION ENTRE ACTEURS : CATALYSEUR DE L'INNOVATION

L'innovation en santé ne se limite pas à la création de nouveautés, mais à une remise en question continue des pratiques établies. Des réformes gouvernementales aux avancées technologiques, en passant par une culture d'observation et de collaboration sur le terrain, chaque acteur contribue à façonner un système de santé plus efficace et humain. Pour concrétiser ces avancées, il est essentiel de créer un environnement propice à l'innovation, où la prise de risque est encouragée et où les professionnels peuvent collaborer librement. En embrassant cette mentalité d'innovation, nous sommes sur la voie d'une transformation profonde et durable du système de santé, répondant ainsi aux défis du présent et du futur avec audace et détermination.

Un des premiers innovateurs, Archimède, disait, « Donnez-moi un levier et un point fixe, et je soulèverai le Monde ». Construisons des gouvernances qui croient en l'intelligence collective, aux médecins, aux paramédicaux, aux administratifs et aux patients et nous transformerons le monde de la santé.

1. Pierre d'Huy, Jérôme Lafon, L'innovation pour les nuls – p.77  
2. Menvielle, Menvielle, et Audrain-Pontevia, « Comprendre l'interaction des patients membres d'une communauté virtuelle de santé et son impact sur la relation que le patient entretient avec son médecin ».  
3. Epic, est une société privée de logiciels de soins de santé. Selon la société, les hôpitaux qui utilisent son logiciel détenaient les dossiers médicaux de 54 % des patients aux États-Unis et 2,5 % des patients dans le monde en 2015. Wikipédia