

# Table des matières

<b>Préface d’Annie Bartoli. Pour la construction d’une métarésilience des organisations de santé.</b> . . . . .	1
Annie BARTOLI	
<b>Préface d’Yves Charpak. La résilience</b> . . . . .	5
Yves CHARPAK	
<b>Présentation des auteurs</b> . . . . .	9
<b>Introduction</b> . . . . .	15
Aline COURIE-LEMEUR	
<b>Partie 1. La résilience organisationnelle dans le champ de la santé</b> . . . . .	19
<b>Introduction de la partie 1.</b> . . . . .	21
Aline COURIE-LEMEUR	
<b>Chapitre 1. La résilience dans les organisations de santé : analyse bibliométrique.</b> . . . . .	25
Olena Yuriivna CHYGRYN et Liliia Mykolaivna KHOMENKO	
1.1. Contexte et questionnement . . . . .	26
1.2. Revue de littérature . . . . .	28

1.2.1. Méthodologie . . . . .	28
1.2.2. Résultats . . . . .	28
1.3. Enseignements . . . . .	40
1.4. Bibliographie . . . . .	41

**Chapitre 2. Réponse aux situations sanitaires exceptionnelles à l'échelle territoriale méso : les CPTS dans la crise Covid . . . . . 43**

Sylvain GAUTIER

2.1. Contexte et questionnement . . . . .	43
2.2. Cadre conceptuel . . . . .	46
2.3. Illustrations . . . . .	49
2.4. Enseignements . . . . .	52
2.5. Bibliographie . . . . .	53

**Chapitre 3. Capacités dynamiques et résilience d'une organisation de santé : le cas d'un Ehpad mutualiste . . . . . 55**

Benoît NAUTRE

3.1. Contexte et questionnement . . . . .	55
3.2. Cadre conceptuel . . . . .	56
3.2.1. La résilience dans le champ des organisations de santé. . . . .	56
3.2.2. Du concept de résilience à celui de capacité dynamique de résilience . . . . .	58
3.3. Illustrations . . . . .	60
3.3.1. Le terrain d'étude . . . . .	60
3.3.2. La démarche de recherche . . . . .	62
3.3.3. La construction d'une capacité dynamique de résilience en contexte de crise. . . . .	66
3.4. Enseignements . . . . .	71
3.5. Bibliographie . . . . .	73

**Chapitre 4. Le parcours de santé, un modèle résilient pour la transformation de la gouvernance des autorités sanitaires ? . . . . . 75**

Laëtitia BOREL

4.1. Contexte et questionnement . . . . .	75
4.2. Cadre conceptuel . . . . .	79
4.3. Illustrations . . . . .	83

4.4. Enseignements . . . . .	93
4.5. Bibliographie . . . . .	95

**Partie 2. L'intelligence collective et la résilience  
des organisations de santé . . . . . 97**

**Introduction de la partie 2 . . . . . 99**  
Aline COURIE-LEMEUR

**Chapitre 5. Cocréation, coproduction et intelligence collective  
dans les politiques de santé digitalisées . . . . . 103**  
Jan MATTIJS et Vincent MABILLARD

5.1. Contexte et questionnement . . . . .	103
5.2. Cadre conceptuel . . . . .	105
5.2.1. Cocréation, intelligence collective et coproduction des services publics . . . . .	106
5.2.2. La digitalisation dans le secteur public . . . . .	109
5.2.3. Cocréation et digitalisation dans les soins de santé . . . . .	111
5.3. Revue de littérature . . . . .	112
5.4. Enseignements . . . . .	115
5.4.1. De la multidisciplinarité à l'interdisciplinarité . . . . .	116
5.4.2. Des tensions entre promesses technologiques et inquiétudes en matière de gouvernance . . . . .	116
5.4.3. Un manque de discussion sur la cocréation en matière de santé en ligne . . . . .	117
5.4.4. Quelle participation des patients ? . . . . .	118
5.4.5. Annexe . . . . .	118
5.5. Bibliographie . . . . .	126

**Chapitre 6. Patient-enseignant : une profession,  
un mandat politique ou un mandat social ? . . . . . 131**  
Fatima YATIM

6.1. Contexte et questionnement . . . . .	131
6.2. Cadre conceptuel . . . . .	133
6.2.1. Du malade au patient expert . . . . .	133
6.2.2. Un système de santé valorisé par l'expertise . . . . .	135

6.3. Illustrations . . . . .	138
6.3.1. Méthodologie . . . . .	138
6.3.2. Résultats . . . . .	139
6.3.2.1. L'identité professionnelle . . . . .	139
6.3.2.2. L'identité politique . . . . .	141
6.3.2.3. L'identité sociale . . . . .	143
6.4. Enseignements . . . . .	144
6.5. Bibliographie . . . . .	146

**Chapitre 7. L'émergence d'une organisation innovante et résiliente des acteurs de santé : l'Alliance Santé de Seine-et-Marne . . . . . 149**

Béatrice PIPITONE et Hélène MARIE

7.1. Contexte et questionnement . . . . .	149
7.2. Illustrations . . . . .	151
7.2.1. L'émergence d'une organisation collective des acteurs de santé de Seine-et-Marne . . . . .	151
7.2.1.1. L'adaptation du positionnement de l'ARS dans le contexte Covid-19 . . . . .	151
7.2.1.2. Une nouvelle dynamique entre l'ARS en Seine-et-Marne et les acteurs de santé . . . . .	152
7.2.1.3. Un démarrage par l'action, des projets concrets et une structuration collective <i>a posteriori</i> . . . . .	155
7.2.2. Des résultats concrets dans la lutte contre la pandémie de Covid-19 et au-delà . . . . .	155
7.2.2.1. Alliance Santé 77, un acteur de la gestion de l'épidémie de Covid-19 en Seine-et-Marne . . . . .	155
7.2.2.2. Une Alliance Santé 77 mobilisée pour la prise en charge des patients Covid long . . . . .	156
7.2.2.3. Un accès amélioré aux soins et un soutien pour l'hôpital public . . . . .	157
7.2.2.4. Un catalyseur du déploiement d'outils numériques partagés de gestion des parcours de santé . . . . .	159
7.2.2.5. Un dialogue accru entre des acteurs générant des innovations organisationnelles . . . . .	159
7.2.3. Freins et leviers à la mise en place d'organisations collaboratives, innovantes et résilientes . . . . .	160
7.2.3.1. Des freins institutionnels au management participatif en santé . . . . .	160

7.2.3.2. Des freins organisationnels à la collaboration entre les acteurs . . . . .	161
7.2.3.3. L'adaptation du positionnement institutionnel de l'ARS : un levier majeur d'innovation . . . . .	162
7.2.3.4. Investir pour réduire les inégalités territoriales : un rôle déterminant de l'ARS . . . . .	163
7.2.3.5. La Covid-19 et le déficit médical paradoxalement facilitateur . . . . .	163
7.2.3.6. Miser sur les DAC : un atout pour la coordination territoriale des acteurs . . . . .	164
7.3. Enseignements . . . . .	165
7.4. Remerciements . . . . .	168

## **Chapitre 8. L'allianceur, un acteur clé des dispositifs de coordination de santé . . . . . 169**

Laurent CENARD

8.1. Contexte et questionnement . . . . .	169
8.2. Illustrations . . . . .	171
8.2.1. Les dispositifs de coordination . . . . .	171
8.2.1.1. La constitution . . . . .	171
8.2.1.2. La confirmation. . . . .	172
8.2.1.3. L'institutionnalisation . . . . .	173
8.2.2. L'Alliance stratégique, une nouvelle vision partenariale pour les DAC . . . . .	175
8.2.3. Quelles alliances pour les DAC ? . . . . .	177
8.2.4. Les ressources humaines, facteurs de réussite de l'alliance stratégique . . . . .	179
8.2.5. Le manager d'alliance, un professionnel clé des DAC ? . . . . .	180
8.3. Enseignements . . . . .	182
8.4. Bibliographie . . . . .	186

## **Partie 3. L'innovation et la résilience des organisations de santé . 189**

### **Introduction de la partie 3. . . . . 191**

Aline COURIE-LEMEUR

**Chapitre 9. L'innovation sociale par le design à l'hôpital : enjeux et propositions de conditions de réussite . . . . . 193**

Jihane SEBAI et Bérangère L. SZOSTAK

- 9.1. Contexte et questionnement . . . . . 193
- 9.2. Cadre conceptuel . . . . . 196
  - 9.2.1. L'innovation sociale par le design . . . . . 196
  - 9.2.2. Le design dans les hôpitaux en France . . . . . 197
  - 9.2.3. L'innovation sociale par le design dans les hôpitaux : une question d'appropriation d'outils de gestion . . . . . 198
- 9.3. Illustrations . . . . . 200
  - 9.3.1. L'appropriation par la direction générale de l'hôpital de l'innovation sociale par le design. . . . . 201
  - 9.3.2. La légitimation et la défense par les acteurs porteurs de l'innovation sociale par le design. . . . . 202
  - 9.3.3. La nécessaire concertation démocratique entre les acteurs et l'adaptabilité du design au contexte de l'hôpital . . . . . 204
- 9.4. Enseignements . . . . . 205
- 9.5. Bibliographie . . . . . 207

**Chapitre 10. Le dispositif article 51 : des expérimentations innovantes au secours du système de santé français ? . . . . . 211**

Cécile DEZEST, Isabelle FRANCHISTEGUY-COULOUME  
et Emmanuelle CARGNELLO-CHARLES

- 10.1. Contexte et questionnement . . . . . 211
- 10.2. Cadre conceptuel . . . . . 213
  - 10.2.1. Les espaces d'innovation, un concept porteur d'innovations pour la santé ? . . . . . 213
  - 10.2.2. Du design participatif au *living lab* . . . . . 214
  - 10.2.3. L'article 51 de la loi LFSS 2018, un espace d'innovation ? . . . . . 216
- 10.3. Illustrations . . . . . 217
  - 10.3.1. Le contexte du projet et sa mise en œuvre. . . . . 217
  - 10.3.2. Résultats du PAG . . . . . 221
  - 10.3.3. Discussion . . . . . 223
    - 10.3.3.1. Le PAG, un espace d'innovation ? . . . . . 223
    - 10.3.3.2. Le PAG et la place donnée au patient . . . . . 225
- 10.4. Enseignements . . . . . 227
- 10.5. Bibliographie . . . . . 228

## **Chapitre 11. Innovation et formation des professionnels de la santé : impact sur la résilience structurelle des organisations . . . . . 233**

Marianne SARAZIN

11.1. Contexte et questionnement . . . . .	233
11.2. Illustrations . . . . .	234
11.2.1. Le robot Pepper . . . . .	235
11.2.1.1. Des objets de phantasme. . . . .	235
11.2.1.2. L'expérimentation du robot Pepper en institutions pour personnes âgées . . . . .	236
11.2.2. La télémédecine . . . . .	238
11.2.2.1. Le rôle de la télévision en santé . . . . .	238
11.2.2.2. La mise en place à la Clinique mutualiste de Saint-Étienne. . . . .	239
11.3. Enseignements . . . . .	241
11.4. Bibliographie . . . . .	241

## **Chapitre 12. L'analyse de deux méthodes de travail innovantes au sein de l'ARS d'Île-de-France**

Sophie BATAILLE, Élise BLERY, Charlotte ROUDIER-DAVAL et Michel MARTY

12.1. Contexte et questionnement . . . . .	243
12.2. Illustrations . . . . .	244
12.2.1. L'article 51 et la mobilisation de l'intelligence collective . . . . .	244
12.2.1.1. Innovation, intelligence collective et santé . . . . .	244
12.2.1.2. Les méthodes d'intelligence collective utilisées . . . . .	245
12.2.1.3. L'atteinte des objectifs . . . . .	248
12.2.1.4. La convergence des objectifs . . . . .	249
12.2.1.5. La transformation profonde des administrations publiques . . . . .	250
12.2.2. Animation territoriale : le cas du Parcours insuffisance cardiaque chronique (ICC) . . . . .	251
12.2.2.1. Le contexte de la mise en place des animations territoriales du parcours ICC . . . . .	251
12.2.2.2. L'organisation des animations territoriales du parcours ICC . . . . .	252
12.2.2.3. Le bilan des animations territoriales du parcours ICC . . . . .	253
12.2.2.4. Perspectives . . . . .	255
12.3. Enseignements . . . . .	257

**Annexe. Brève présentation des organisations** . . . . . 259  
Aline COURIE-LEMEUR

**Liste des acronymes** . . . . . 265

**Liste des auteurs** . . . . . 269

**Index** . . . . . 271