

**MOTS CLÉS**

Hôpital  
 Architecture  
 Démographie  
 Développement durable  
 Technologie  
 Tout digital



# dossier

**RÉFLEXION**

# La santé de demain

La santé est notre bien le plus précieux<sup>(1)</sup>. Une évidence pour celles et ceux qui souffrent, souvent ignorée quand on a la chance d'être en pleine forme. C'est notre devoir en tant que décideurs ou managers de santé, consultants, industriels et architectes de penser la santé de demain en plaçant le malade au centre. Dans vingt ou cinquante ans, l'hôpital sera-t-il toujours là, au cœur de nos cités ? Peut-on en esquisser les contours ? L'hôpital est un monde de grande complexité, mettant en interaction les hommes, les technologies, et les informations. Sans jouer au « gourou », il faut être prudent pour exprimer une vision claire sur le devenir de cette alchimie complexe, où les composantes évoluent à un rythme différent. Notre défi est de faire coïncider l'évolution rapide des connaissances scientifiques et technologiques avec les changements longs des organisations et du comportement des acteurs. Réussir ce challenge est impératif, car l'hôpital de demain subit de plein fouet des ondes de choc qui menacent tous ses équilibres.

**L**a première onde de choc nous vient de l'environnement scientifique et technologique. Outre l'évolution prévisible et tendancielle des pratiques, la combinatoire médecine génétique/imagerie métabolique et moléculaire/thérapie cellulaire constitue un saut conceptuel du savoir qui va conduire à modifier les modes de raisonnement, les méthodes de diagnostic et les stratégies thérapeutiques. On ne soigne plus aujourd'hui comme hier, et demain les soins seront de nature différente. Il y a cinquante ans, les greffes d'organes majeurs étaient un rêve, la visite intérieure du corps humain un sujet de science-fiction. Demain, les *big data* fourniront des réservoirs organisés de données médicales, sondant les profils, les mesurant et préconisant une « reprogrammation » des sous-systèmes impactés. La médecine de demain sera une médecine de données.

**Thierry COURBIS**  
 Docteur en économie  
 Directeur d'hôpital  
 Directeur général de  
 Leader Health Genève

La deuxième onde de choc nous vient d'un environnement technologique allant vers le « tout digital ». L'hôpital, dont une des activités majeures est le traitement des informations, joue sans doute son avenir dans les technologies numériques, la robotique, la cybernétique. La digitalisation de la médecine (imagerie, plateaux techniques) et l'explosion de l'Internet, des réseaux sociaux, modifient profondément ses frontières : accès aux connaissances des professionnels et des patients, coordination de l'ensemble des acteurs de santé, pilotage des établissements et des réseaux appelés à se multiplier... L'hôpital devient un *hub* des savoirs. C'est également un lieu où les fonctions de production se transforment, par nécessité d'accroître l'efficacité. Les tâches répétitives et celles exigeant un haut niveau de maîtrise seront robotisées. Nos récents voyages au Japon nous montrent cette réalité. Il faut intégrer cette tendance afin de recentrer les moyens humains autour du patient et éviter de détruire l'emploi.

La troisième onde de choc nous vient de l'évolution démographique : dans dix ans, il y aura quatre fois plus de centenaires dans la plupart des pays européens. D'où la tendance lourde conduisant à reconfigurer « géographiquement » l'hôpital. Cette évidence, car c'en est une, est encore taboue. Trop souvent, l'image de l'hôpital est

## « En tant qu'élément structurant du paysage urbain et entreprise citoyenne, l'hôpital du futur se devra d'être en harmonie avec son environnement.

dessinée suivant les parcours d'une structure dédiée exclusivement au court séjour. Il faut accepter que chronicité et gériatrie soient les deux axes moteurs de l'hôpital de demain, d'où d'inévitables répercussions sur la façon de concevoir ce dernier.

### NOTE

(1) « La santé, première préoccupation quotidienne des Français. En effet, 81 % des Français se disent préoccupés par leur santé ou celle de leurs proches. La santé devance, comme en 2014, la question de leurs ressources (68 %) et celle de l'emploi », Sondage BVA, septembre-octobre 2015.

La quatrième onde de choc nous vient de l'environnement sociétal qui sacralise progressivement un pouvoir citoyen à l'hôpital (*citizen patient*). Les écarts entre la performance médicale et soignante (souvent bonne) et la performance organisationnelle

(souvent faible) seront de moins en moins supportables et acceptés. L'hôpital du futur devra tendre vers une meilleure organisation de la prise en charge soignante du patient (*patient focused care*), de la prise en charge hôtelière (l'hôtel à l'hôpital) et des fonctions supports (logistique automatisée).

La cinquième onde de choc, enfin, nous vient de l'impératif écologique et de l'aspiration partagée au développement durable. En tant qu'élément structurant du paysage urbain (pôle de développement) et entreprise citoyenne, l'hôpital du futur se devra d'être en harmonie avec son environnement. Son édification devra répondre aux normes les plus strictes en termes de respect de l'environnement, tant en ce qui concerne les processus de construction que les matériaux mis en œuvre ou son exploitation à terme. Aujourd'hui, l'hôpital est encore un monstre énergivore, souvent sale pour son environnement. Acteur de santé, il se doit d'être irréprochable. Des solutions existent et sont visibles à deux heures de Paris ou Genève. Il faut oser les imaginer à sa porte.

C'est sur la base de ces constats et réflexions longuement mûries, d'échanges passionnés avec d'autres experts que j'ai bâti mon intuition et ma vision claire de l'hôpital de demain. Une vision que nous partageons aujourd'hui avec les décideurs de plus en plus nombreux à vouloir penser différemment l'hôpital. ●