

# La direction des opérations (DOP) : une fonction innovante en établissements de santé

15 DOP soutenus par l'ARS d'Île-de-France

Création d'un réseau de pairs franciliens  
Février 2015



## **Les établissements de santé sont aujourd'hui plus que jamais pressurisés. Impératifs d'efficience, nécessaire coordination de la médecine de ville et de l'offre médicosociale, bascule ambulatoire, etc. : la gouvernance est un facteur clé de réussite des transformations organisationnelles internes aux établissements, nécessaires pour faire face aux enjeux à venir**

### **La direction des opérations (DOP) est une réponse possible à la nécessaire évolution de la gouvernance des établissements de santé**

A l'exception de certaines rares structures ultra spécialisées, la production de toute entreprise ne peut être le fruit d'une seule expertise : elle est au contraire la résultante de multiples savoir-faire coordonnés. A ce titre, et selon le principe de suppléance, la convergence des actions individuelles vers l'intérêt de l'entreprise – le produit de sortie – ne peut être placée que sous une autorité unique et légitimée par un positionnement hiérarchique idoine.

La production, – faire bien les choses –, devient ainsi l'un des domaines à part entière du management de l'entreprise, au même titre que la stratégie, – faire les bonnes choses –, ou les finances, – avoir les moyens de faire –.

Largement implantée dans de nombreuses entreprises privées, la fonction de directeur des opérations peine à se développer dans le secteur hospitalier, en dépit d'une valeur ajoutée certaine si installée intelligemment. Assurant un lien très opérationnel entre la vision stratégique de l'établissement, les projets d'optimisation et de transformation internes ainsi que les outils de pilotage assortis, le directeur des opérations dispose d'une vision transversale de la production de soins de l'établissement, et à ce titre, est le plus à même d'en optimiser les processus.

De ce point de vue, il est saisissant de constater comme l'organigramme de l'hôpital demeure marqué par son histoire de structure administrative et n'a pas pris conscience de sa réalité en tant « qu'industrie de main d'oeuvre ». Aussi, n'est-il pas étonnant de constater que ce qui constitue pourtant le coeur de métier, à savoir produire des soins, n'est pas représenté comme une fonction pleine et entière dans le management exécutif de l'hôpital.

Ainsi, si la nouvelle gouvernance hospitalière est un premier pas en ce sens, faisant passer les enjeux de production d'un niveau de proximité (cadres et chefs de service) à un niveau de management intermédiaire (exécutifs de pôle), force est de constater que d'une part cette préoccupation pour les opérations n'est pas toujours présente dans le mandat des chefs de pôles et que d'autre part, aucun membre des directions ne dispose de la responsabilité et des prérogatives pour maîtriser pleinement la qualité et la performance de la production de soins de l'établissement.

### **En 2015, l'agence d'Île-de-France accompagne 15 établissements pour l'installation et/ou la consolidation de cette fonction en leurs murs**

L'agence souhaite se voir développer ce type de postes au sein des établissements franciliens, et propose pour en stimuler l'émergence un soutien articulé autour de 3 axes, dans le cadre d'un appel à candidatures régional :

#### **L'animation du réseau par des journées régionales de partages**

A raison de 4 sessions d'1 journée au cours de l'année 2015, l'ensemble des DOP se retrouve pour se former aux outils et bonnes pratiques existantes et partager leurs expériences.

#### **Le soutien à la prise de poste par un coaching sur site**

Par un accompagnement sur site au cours de l'année 2015 d'un expert externe, le DOP est conforté dans sa mission : structuration de ses liens avec les directions et avec les soignants, définition de sa feuille de route, échange et soutien technique sur ses chantiers ouverts, évaluation du retour sur investissement de la fonction, etc.

#### **Le cofinancement du poste sur une durée définie**

Enfin, si la « rentabilité » d'un tel poste ne fait pas de doute, des éléments conjoncturels peuvent freiner son développement. Pour lever les dernières réticences, l'agence se propose d'en partager le risque en cofinçant le salaire du DOP sur une 1<sup>ère</sup> année d'exercice, effort raisonnable au regard du retour sur investissement espéré.

Le présent document est une présentation des 15 établissements et DOP associés engagés dans la démarche et bénéficiant du dispositif précité. En attendant un retour d'expérience plus complet sur ce qui aura été mis en œuvre en 2015 au sein de ces structures, nous espérons que cette 1<sup>ère</sup> publication saura inspirer voire aiguiller un lecteur souhaitant mettre en place à son tour des actions similaires au sein de son propre établissement.

[pierre-etienne.haas@ars.sante.fr](mailto:pierre-etienne.haas@ars.sante.fr)

Équipe EPOD

Efficience des Pratiques,  
des Organisations et de la Dépense

1. **L'Hôpital Universitaire Robert Debré (AP-HP)**
2. **La Fondation Ophtalmologique Adolphe de Rothschild**
3. **Les Œuvres Hospitalières Françaises de l'Ordre de Malte**
4. **Les Hôpitaux Universitaires de l'Est Parisien (AP-HP)**
5. **Les CHI de Poissy Saint-Germain + Meulan-les-Mureaux + Mantes-la-Jolie**
6. **Le Centre Hospitalier de Provins**
7. **Les Hôpitaux Universitaires Paris Ouest (AP-HP)**
8. **L'Hôpital Foch**
9. **Le Centre Hospitalier de Versailles**
10. **Le Centre Hospitalier Intercommunal de Montreuil**
11. **Le Groupe Hospitalier Nord Essonne (Orsay, Longjumeau, Juvisy)**
12. **Les Hôpitaux Universitaires Paris Sud (AP-HP)**
13. **L'Institut Gustave Roussy**
14. **Le Centre Hospitalier de Pontoise**
15. **L'Hôpital Suisse de Paris**

**Synthèse**



## **Marc Jouve**

**Directeur des opérations**

**Hôpital Universitaire Robert Debré (AP-HP)**

### **Le contexte**

L'hôpital Robert Debré est un établissement pédiatrique universitaire de recours pour le nord-est de l'Île-de-France, devant aujourd'hui faire face à 2 problématiques antagonistes : répondre à des besoins de santé toujours plus élevés (croissance démographique de la population jeune au-delà de la moyenne régionale), dans un contexte immobilier et architectural très contraignant.

L'amélioration et la rationalisation des organisations de l'établissement sont donc à ce titre des préoccupations majeures de la direction, retenues dans le futur plan stratégique 2015-2019 de l'hôpital. Si le haut niveau de coopération et le dynamisme imprimé par les personnels soignants et administratifs a permis de lancer de nombreux projets, une certaine forme de « sursollicitation » des équipes invite à réinterroger les modes de mobilisation des ressources. La création d'une direction des opérations, reconnue au sein du comité de direction, se présente donc comme une solution pragmatique pour mettre en place un véritable pilotage de portefeuille de projets, et également soutenir et épauler des équipes déjà fortement responsabilisées : c'est dans ce contexte que le profil de Marc Jouve a retenu l'attention de la direction.

### **Son parcours**

Marc est ingénieur de formation (ENS de l'aéronautique et de l'espace), complétée par un MBA en management et administration des entreprises. Son expérience dans le monde du conseil lui a permis de se forger une grande expérience en gestion / analyse de bases de données et projets de réorganisation, plus spécifiquement en secteur hospitalier. C'est fort de cette expertise acquise au fil de ses missions qu'il rejoindra l'établissement à horizon avril 2015.

### **Sa feuille de route**

Les missions qui seront confiées à Marc s'articuleront autour de 3 axes :

- Le pilotage en propre ou l'assistance marquée aux chefs de projets (outils, méthodes) des projets organisationnels/d'optimisation des organisations, avec accent sur la gestion des flux, des parcours et l'optimisation des structures mutualisées,
- Le suivi global de l'ensemble des projets menés au sein de l'établissement : cartographie, aide à la priorisation et l'allocation de ressources, évaluation des impacts sur la performance globale des processus de l'hôpital,
- Une veille et un benchmark des innovations organisationnelles, et de leurs possibles transcriptions sur l'hôpital.



## **Yannick Le Berre**

**Responsable du service de programmation et optimisation de l'activité  
Fondation Ophtalmologique Adolphe de Rothschild**

### **Le contexte**

La fondation Rothschild est un établissement dynamique ayant récemment connu de nombreuses mutations de son activité : augmentation globale de +25% sur les 5 dernières années, investissements dans de nombreux nouveaux équipements, virage ambulatoire (prêt de 65% de l'activité chirurgicale), et plus généralement modifications et optimisations importantes des organisations internes du circuit patient.

Pour autant, le rythme des projets et autres démarches restructurantes ne faiblit pas. Afin de maintenir une dynamique en place, mais également optimiser le fonctionnement même du pilotage de ces nombreuses démarches, il a été décidé de recentrer les missions d'une direction de la régulation déjà en place :

- Réintégrer le volet stratégique / prospectif qui avait pu disparaître au profit du seul et unique aspect opérationnel des projets,
- Réaffirmer l'approche transversale des démarches, qu'un portefeuille de projets en silos avait fini par hypothéquer.

C'est dans ce contexte que Yannick Le Berre va prendre la responsabilité d'un nouveau service de programmation / optimisation de l'activité, accompagné de 3 collaborateurs.

### **Son parcours**

Infirmier de formation, Yannick a rapidement endossé au cours de sa vie professionnelles des responsabilités de management et de coordination :

- Responsable d'activités externes et de clinique dans un cadre humanitaire,
- Cadre de service (intérim) et infirmier coordinateur de prélèvement d'organes.

Il rejoint la Fondation en 2014 en tant qu'adjoint au directeur de la régulation, pour se voir aujourd'hui promu responsable du nouveau service, rattaché directement au DGA.

### **Sa feuille de route**

Les missions sont intimement liées au calendrier global des projets de l'établissement :

- Stratégiques : filières ophtalmologiques et centre de santé ;
- Opérationnels : gestion des lits, blocs et parcours patients / SI.



## **Aurélien Bourdeau**

**Attaché de direction en charge de l'efficacité des organisations  
Les Œuvres Hospitalières Françaises de l'Ordre de Malte**

### **Le contexte**

L'Ordre de Malte France est une organisation caritative dont les actions couvrent les multiples aspects de la fragilité humaine (sociale, physique et psychologique), et gère à ce titre 16 établissements sanitaires et médico-sociaux, répartis sur tout le territoire national.

L'optimisation des pratiques et des organisations RH sur l'ensemble des établissements du groupe compte parmi les principaux leviers d'amélioration identifiés par le siège :

- Harmoniser les règles de gestion et process RH pour gagner en efficacité,
- Se comparer et identifier les meilleures pratiques organisationnelles pour en faire bénéficier l'ensemble de la communauté,
- Soutenir et accompagner les directeurs d'établissements et leurs équipes pour concrétiser la mise en œuvre de ces différents chantiers.

C'est dans ce contexte qu'il a été décidé de créer au siège un poste dédié à ces problématiques, avec donc une forte dominante RH. Rattaché hiérarchiquement au DRH siège de l'Ordre de Malte France, ce poste sera occupé par Aurélien Bourdeau, qui travaillera en lien étroit avec la direction des établissements médicosociaux et sanitaires du groupe.

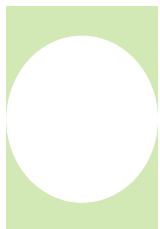
### **Son parcours**

Aurélien dispose d'une formation en gestion des entreprises et administrations, orientée sur le secteur sanitaire et social : IUT & License + Master II « management des entreprises de la santé et du social » à l'IAE de l'université de Limoges. Ses premières expériences professionnelles lui ont permis de toucher du doigt le management en structure de soins.

### **Sa feuille de route**

La feuille de route d'Aurélien s'articule directement autour du projet RH défini par le siège :

- Mettre en place au sein des différentes structures un outil commun de gestion des plannings, avec audit préalable des pratiques de gestion du temps et de respect du droit du travail,
- Soutenir les directeurs d'établissements dans leurs démarches d'optimisation des organisations soignantes,
- Assurer une veille juridique et conventionnelle permanente.



## **Stéphane Laffon**

**Directeur de l'organisation et des parcours patients  
Hôpitaux Universitaires de l'Est Parisien (AP-HP)  
- Tenon, Saint Antoine, Rothschild, Armand  
Trousseau, La Roche Guyon -**

### **Le contexte**

Constitué en décembre 2010, le groupe hospitalier a vu sa stratégie définie par un projet médical prévoyant une forte recomposition de l'offre en constituant des centres lourds regroupés par sites : neurologie, cardiologie et digestif sur Saint Antoine, pneumologie et uro-néphrologie sur Tenon, etc. Cette démarche globale s'inscrit dans une trajectoire de redressement financier avec une cible de retour à l'équilibre à horizon 2016.

C'est dans ce cadre qu'a été décidée la création d'un poste de directeur de l'organisation et des parcours patients, en lien direct avec la direction et s'appuyant sur 3 ingénieurs en organisation répartis sur les sites du GH. Ce poste doit permettre de répondre à plusieurs attentes : pour le GH naturellement, par une meilleure coordination des conduites de projets, l'amélioration des diagnostics organisationnels, le déploiement d'éléments de méthode, etc., mais également pour le siège de l'AP-HP, en fluidifiant les actions de reporting et la synergie entre stratégie médicale et projets organisationnels.

Ce poste est occupé depuis maintenant plusieurs mois par Stéphane Laffon.

### **Son parcours**

Stéphane a été formé à l'EHESP, et a commencé sa carrière en occupant plusieurs postes de direction au sein de divers établissements de santé. Après une expérience réussie aux affaires financières, il décide de rejoindre l'AP-HP sur un poste innovant, constituant pour lui un défi professionnel mais aussi personnel, puisque singulier par rapport à une carrière de DH conventionnelle.

### **Sa feuille de route**

Très naturellement, Stéphane a pour mission de faire vivre de manière opérationnelle les axes prioritaires d'amélioration de la performance du GH, eux-mêmes déclinaison du plan stratégique 2015-2019 de l'AP-HP. Ainsi, sa feuille de route à moyen terme s'articule autour des 5 thématiques suivantes :

- La gestion des lits et alternatives à l'hospitalisation,
- Le développement des activités ambulatoires,
- La performance des blocs opératoires,
- L'amélioration de l'accueil des urgences,
- La performance des consultations.



## **Marc Daclin**

**Directeur des opérations**

**Centre Hospitalier Intercommunal de Poissy Saint-Germain  
+ Meulan-les-Mureaux + Mantes-la-Jolie**

### **Le contexte**

L'offre publique du nord des Yvelines s'articule principalement autour de 3 établissements de santé : Poissy Saint-Germain, Meulan-les-Mureaux et Mantes-la-Jolie.

Un fort taux de fuite des patients du bassin de santé, corrélé à une situation financière consolidée fragile voire préoccupante, a invité les 3 directions respectives à développer un projet commun de coopération. Pour mener à bien ces travaux, les 3 établissements se sont accordés pour le recrutement d'un directeur des opérations « partagé », en la personne de Marc Daclin : ce dernier aura pour principale mission de concrétiser et stimuler les axes de collaboration entre les 3 structures, et reportera à un comité de pilotage constitué de l'ensemble des directeurs et présidents de CME concernés.

### **Son parcours**

Marc a mené une première partie de carrière dans le secteur industriel privé et acquis une forte expertise en management et gestion des opérations. A titre d'illustrations :

- 7 ans en tant que directeur projets stratégiques & opérationnels et directeur industriel au sein du groupe ARCELOR,
- 2 ans en tant que directeur opérations ou directeur *Business Unit* industrie auprès de groupes comme GOODRICH AEROSPACE (équipementier aéronautique) et ROCAMAT (extraction matières premières).

A compter de 2009, Marc entend mettre à profit son expérience dans le secteur santé, où il officiera dans de multiples structures : ingénieur en chef au Centre Hospitalier d'Évreux, performance et gestion du risque au sein de l'ARS Champagne-Ardenne, directeur des opérations à l'Institut Curie).

### **Sa feuille de route**

Les ambitions portées par ce poste sont grandes : Marc devra réaliser un diagnostic partagé des forces, faiblesses, complémentarités et opportunités possibles sur les 3 établissements, pour sur cette base mettre en œuvre de manière très opérationnelle les coopérations qui seront alors jugées prioritaires par le comité de pilotage.

La mise en œuvre concrète de ces coopérations, au-delà des volontés communes, constituera le principal juge de paix du succès de la mission.





## **Franck Texier**

**Directeur des opérations  
Centre Hospitalier de Provins**

### **Le contexte**

Recruté en mai 2013 dans un contexte de retour à l'équilibre financier, Franck s'est illustré initialement en tant que directeur des services économiques, logistique et travaux. Son professionnalisme et la qualité de son action (hiérarchisation et planification des projets, évaluation du retour sur investissement, etc.) ont rapidement convaincu la direction d'élargir son champ d'intervention à l'ensemble des processus de l'établissement.

Devenu donc un directeur des opérations à part entière, reportant directement au directeur général de l'hôpital, Franck est aujourd'hui un collaborateur reconnu qui a su asseoir sa légitimité au sein du comité de direction. Au côté du DAF et du DRH (signalons la disparition de la direction des soins en tant que telle), et s'appuyant sur 5 trinômes de pôles cliniques, il est un acteur majeur de la mise en œuvre du projet médical de l'établissement, et dispose pour ce faire d'une équipe sous sa responsabilité directe.

### **Son parcours**

Franck vient du secteur industriel privé, et dispose d'une forte expérience en environnement logistique exigeant, complétée par une double compétence en gestion financière :

- 5 ans dans la gestion de site industriel,
- 8 ans dans la gestion régionale multi sites industriels,
- 5 ans en tant que directeur de zone opérationnel au sein d'un groupe d'exploitations SEVESO (chimie).

### **Sa feuille de route**

Les premières missions qui lui sont confiées, en sus des fonctions initiales restauration, lingerie, travaux, etc. qu'il conserve dans son portefeuille, concernent ce qui a été identifié comme des leviers majeurs pour engendrer une nouvelle dynamique interne :

- Efficience du bloc opératoire et réorganisation/gestion des consultations externes,
- Fluidification du parcours patient / gestion des lits.
- Mise en place de la nouvelle gouvernance.

D'autres sujets envisagés (projets immobiliers, développement de la chirurgie ambulatoire) confirmeront par leur ambition et leur éclectisme le succès de l'installation de ce nouveau poste.



## **Nicolas Billot**

**Directeur des opérations**

**Hôpitaux Universitaires Paris Ouest (AP-HP)**

**- Hôpital Européen Georges Pompidou, Coentrin**

**Celton, Vaugirard Gabriel Pallez -**

### **Le contexte**

Face aux contraintes économiques et sous l'impulsion du siège de l'AP-HP, le Groupe Hospitalier Paris Ouest a entrepris depuis plusieurs années d'importants projets d'optimisation (blocs opératoires, séjours, plateaux techniques, etc.). Si la dynamique instaurée s'est révélée fructueuse et a permis le maintien de l'équilibre économique des activités, elle trouve sa limite dans son approche cloisonnée des segments de la production : la qualité d'ensemble du service rendu et perçue par le malade dépend non seulement des qualités intrinsèques de chaque étape du parcours, mais également du niveau de coordination et de synchronisation de l'intégralité de la chaîne de soins.

C'est dans cet esprit que la direction de l'établissement a souhaité développer un modèle de management favorisant la mise en ligne de l'ensemble des producteurs de soins, garantissant alors en chaque instant et pour chaque malade l'accès le plus rapide aux soins tout au long de son parcours. Cet objectif induit un changement majeur du modèle organisationnel actuel, puisque chaque entité de production de soins ne peut plus à terme être autorégulatrice de son activité.

La première étape de la mise en place d'une telle gestion ordonnancée des parcours est l'arrivée d'un directeur des opérations, en la personne de Nicolas Billot, qui s'envisage donc sous un angle qualitatif au service des malades et des professionnels du soin, pour simplifier les organisations et améliorer leurs conditions d'exercice.

### **Son parcours**

Nicolas est ingénieur des Mines de formation, et a fait ses armes dans le conseil en organisation des établissements de santé. C'est donc fort d'une solide expérience (10 ans) qu'il rejoint les équipes de Paris Ouest, structure au sein de laquelle il n'est pas totalement inconnu puisqu'ayant d'ores et déjà mené -avec succès- des missions dans un rôle de consultant.

### **Sa feuille de route**

L'arrivée de Nicolas correspond à l'introduction, sans ambiguïté d'une responsabilité transversale de l'organisation, aujourd'hui informellement répartie entre direction des soins, corps médical et soignant, DSI, DRH, etc. Son action sera donc résolument orientée autour des problématiques terrain du quotidien, et devra permettre d'instaurer la fonction d'ordonnancement au sein de l'hôpital : mettre en œuvre des processus optimisés et simplifiés de gestion du parcours patients, et travailler en lien étroit avec l'ensemble des professionnels en charge de la programmation et de la régulation du flux patient.



## **Estelle Cunot-Lacau & Maria Torrès**

**Chefs de projet AMOA  
Hôpital Foch**

### **Le contexte**

Initié en 2008 par la création d'une cellule organisation et projet, le fonctionnement en mode projet a toujours été une priorité à l'hôpital Foch. Ayant à l'origine comme mission principale l'accompagnement des différents pôles de l'hôpital dans la mise en œuvre de leurs projets, cette cellule s'est ensuite enrichie du suivi des projets transversaux initiés par la direction générale, en particulier dans la contribution au plan de retour à l'équilibre financier. Aujourd'hui, l'hôpital s'est engagé dans une stratégie ambitieuse, totalement en phase avec le projet régional de santé et une organisation territoriale rationnelle. Les axes principaux en sont le développement des nouveaux modes de prise en charge des patients, la modernisation des processus de gestion, la création de filières de soins et le renforcement du positionnement de Foch au sein du territoire de santé.

Dans ce nouveau contexte, il a été décidé de renforcer la cellule avec la création d'une direction des projets, faisant partie du comité de direction. Sous la responsabilité directe du DGA, elle est composée de 2 collaboratrices internes en les personnes d'Estelle Cunot et Maria Torres, ainsi que d'un soutien externe par une prestation d'assistance auprès du DGA.

### **Leurs parcours**

Estelle est ingénieur de formation. Après une longue expérience dans l'industrie pharmaceutique (responsable d'équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage, puis chef de projet amélioration continue des processus métiers au sein d'un laboratoire), Estelle rejoint l'hôpital Foch en 2009 pour y déployer le mode projet et soutenir un certain nombre de démarches d'optimisation internes.

De son côté, Maria, sociologue en organisation, a acquis une expérience dans la gestion de projets de réorganisation tant au niveau régional au sein de l'Agence Régionale de l'Hospitalisation (ARH), qu'en milieu hospitalier en tant que chef de projet dans un hôpital, avant de rejoindre les équipes de l'hôpital Foch en 2012.

### **Leur feuille de route**

Un comité stratégique a défini 4 axes prioritaires :

- Évolution des capacités et des prises en charge en médecine,
- Évolution des capacités et des prises en charge chirurgicales,
- Organisation des filières aval,
- Rapprochement avec la médecine libérale.

La direction des projets assure, en tant que AMOA, le reporting et la coordination des projets en appui du binôme composé d'un membre de la direction et d'un représentant de la communauté médicale.



## **Frédérique Philipponnat**

**Directeur des organisations et des projets  
Centre Hospitalier de Versailles**

### **Le contexte**

L'hôpital de Versailles est un établissement dynamique engagé depuis plusieurs années dans une démarche de modernisation extrêmement vaste. Cette démarche ambitieuse se traduit par le lancement d'un grand nombre d'opérations de travaux, dont la maîtrise et la coordination constitueront un véritable gage de succès :

- Coexistence d'opérations de restructuration-extension, générant des opérations tiroirs et qui, à horizon 2 ans, feront l'objet d'ouvertures et de mises en service,
- Enjeux d'optimisation des locaux, en lien avec les problématiques de flux logistique mais également d'organisation des soins,
- Plus généralement, enjeux constants de performance de la production de soins.

La Direction des travaux, de la sécurité et de la performance des organisations, en responsabilité sur l'ensemble de ces thématiques, a donc été renforcée par l'arrivée en son sein (et sous sa responsabilité) d'un directeur des organisations et des projets, en la personne de Frédérique Philipponnat. Ce poste aura une orientation transversale très marquée, en appui de l'équipe de direction mais également en faisant le lien avec les équipes des pôles.

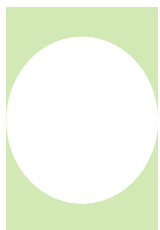
### **Son parcours**

Ingénieur UTC de formation, complétée par un diplôme de management hospitalier général à l'ESSEC en 2010, Frédérique est issue d'un recrutement interne. Elle occupait précédemment les postes d'ingénieur responsable du service biomédical puis de cadre administratif de pôle (biologie, imagerie, médecine nucléaire, SAU, SAMU 78, SMUR) et de responsable administratif du SAMU / SMUR. Elle quitte ainsi ses anciennes fonctions pour rejoindre la direction des travaux, de la sécurité et de la performance en janvier 2015.

### **Sa feuille de route**

Les premières missions confiées à Frédérique découlent directement des enjeux stratégiques de l'établissement et constituent des chantiers prioritaires :

- Améliorer et automatiser les tableaux de bord pôles de l'établissement pour aider à la prise de décision stratégique et opérationnelle,
- Anticiper la mise en place des organisations futures (scénarios d'organisation et impacts associés),
- Optimiser la gestion des séjours : fluidifier les parcours, augmenter les taux d'occupations, etc.



**Frédérique Brayda-Casabonne**  
Directeur des opérations  
Centre Hospitalier Intercommunal de Montreuil

## Le contexte

Après une période très difficile au cours des années 2009 à 2012 (déficit récurrent très élevé, baisse d'activité, difficultés de démographie médicale, etc.), l'administration provisoire alors mise en place en octobre 2012 a élaboré un programme ambitieux, à la fois stratégique et économique : ce programme comprenait plusieurs projets pour remettre l'établissement à l'équilibre tout en lui redonnant des perspectives d'évolution.

Adopté en juillet 2014, celui-ci n'a à ce jour pas été implémenté dans son intégralité. Forte de ce constat, la nouvelle direction a décidé la création d'un poste de directeur des opérations, dont les missions seront de piloter la mise en œuvre d'un certain nombre de projets soit issus de ce programme, soit identifiés par la suite. De fortes ambitions sont donc portées sur ce poste, qui sera occupé par Frédérique Brayda-Casabonne à compter de janvier 2015.

## Son parcours

Titulaire d'un triple cursus -ingénieur, consultant/auditeur, directeur d'hôpital-, Frédérique Brayda-Casabonne peut se prévaloir d'une grande connaissance du secteur sanitaire et social et d'une forte expérience en organisation logistique et gestion de projets d'appui à la performance :

- Ingénieur logistique en milieu hospitalier MCO/SSR/SLD et auprès de l'EPRUS (agence d'urgences sanitaires),
- Directeur de centre de formation,
- Adjointe au délégué de défense et sécurité au sein du secrétariat général de l'AP-HP,
- 6 ans en tant que Directeur organisation et logistique du SAMU de Paris / AP-HP.

## Sa feuille de route

Frédérique devra concrétiser un certain nombre de pistes et projets définis par le programme de retour à l'équilibre. Au-delà des axes de travail, celle-ci devra définir calendriers, jalons, ressources projets et modalités d'animation qui permettront de mettre en tension l'établissement autour de ces objectifs.

Recrutée sur une mission « courte », la pérennité du poste créé à Montreuil sera subordonnée au fait qu'il démontre sa valeur ajoutée et son retour sur investissement, défi que Frédérique est prête à relever.



**Christelle Guilley**  
Chef de projet d'organisation à la DSIO  
& **Virginie Garnier**  
Directrice de la performance  
Groupe Hospitalier Nord Essonne  
- Orsay, Longjumeau, Juvisy-sur-Orge -

## Le contexte

Le Groupe Hospitalier Nord Essonne est constitué des établissements de Juvisy, Longjumeau et Orsay en direction commune. De ce management commun sont nées plusieurs collaborations, principalement dans les fonctions support, mais également médicales, notamment concernant la permanence des soins chirurgicale. Pour autant, la situation financière fragile des 3 établissements invite à amplifier cette dynamique déjà amorcée et à la renforcer dans la stratégie globale du groupement.

C'est dans cet esprit qu'il a été décidé de formaliser une véritable responsabilité de la conduite des opérations, en complétant un poste temps plein de responsable de la production et du développement occupé par Christelle Guilley depuis 2012 par une compétence médicale, à temps partiel en la personne de Virginie Garnier, formant alors un binôme multidisciplinaire armé pour faire face aux ambitieux chantiers portés par la nouvelle direction.

## Leurs parcours

Christelle est infirmière de bloc opératoire de formation, et, après ses premières années dans son cœur de métier, a acquis une solide expérience d'encadrement et de management au cours de son parcours professionnel, d'abord comme cadre de santé, puis comme cadre supérieure de santé au centre hospitalier d'Orsay.

Virginie dispose quant à elle d'une double compétence : médecin anesthésiste réanimateur, elle a complété sa formation par le MBA ESSEC business school, et intégré la Chaire économie et gestion de la santé de l'ESSEC. Son expérience professionnelle s'articule autour de ces 2 axes, tant en menant une carrière de praticien hospitalier depuis 10 ans que par des missions d'appui-conseil auprès de nombreux hôpitaux du territoire national.

## Leur feuille de route

Christelle et Virginie ont été intégrées dans 2 directions fonctionnelles différentes : Direction des Systèmes d'Information et de l'Organisation pour l'une, et Direction des Finances et de l'activité pour l'autre. Christelle est également directrice référente du pôle chirurgie d'Orsay et Virginie directrice référente du pôle chirurgie de Longjumeau.

Elles mènent conjointement différents projets transversaux à la fois sur leurs directions fonctionnelles et sur leurs directions de pôle (chirurgie ambulatoire, gestion des lits, coopérations médicales, orientations stratégiques des services de chirurgie, etc), et assurent ainsi le lien d'une part entre les directions fonctionnelles et les services de production de soin, et d'autre part entre les différents sites du groupement.



## Niccolo Curatolo

Directeur des opérations

Hôpitaux Universitaires Paris Sud (AP-HP)

- Bicêtre, Paul Brousse, Antoine Bécclère -

### Le contexte

Les hôpitaux Paris Sud ont expérimenté durant une année sur le site de l'hôpital Antoine Bécclère une instance transversale réunissant la direction du site, la direction qualité, la direction des soins infirmiers, la direction logistique, le vice-président de la CMEL et le pharmacien afin de piloter une démarche terrain d'amélioration de la prise en charge médicamenteuse en médecine adulte. Dans la poursuite de cette logique, il a été décidé de créer au sein de la direction logistique / achats et développement durable, un poste de directeur des opérations (occupé par Niccolo Curatolo), incarnant alors cette transversalité et devant, en appui des équipes de la direction et autres ressources de l'établissement, développer une véritable coordination des parcours patients.

### Son parcours

Niccolo Curatolo dispose d'une double compétence : à la fois pharmacien hospitalier dans le cadre d'un cursus universitaire classique, et docteur en génie industriel au sein de l'école d'ingénieurs Arts & Métiers ParisTech. Ses dernières expériences l'ont conduit à mener des démarches d'optimisation liées à la production de soins :

- Amélioration du circuit des chimiothérapies à l'hôpital Robert Ballanger,
- Amélioration des activités de pharmacie clinique en cardiologie au London Chest Hospital.
- Elaboration d'une méthode d'amélioration des processus métiers adaptée au milieu hospitalier.

Sa dernière mission l'a conduit à mener un projet Lean pour l'amélioration de la prise en charge médicamenteuse à l'hôpital Bécclère, dont le succès l'a naturellement orienté vers le poste de directeur des opérations nouvellement créé par la direction.

### Sa feuille de route

Au-delà du portefeuille de projets concernant les parcours patients que Niccolo Curatolo est en train de consolider dans un programme de travail en collaboration avec la direction qualité, l'enjeu est d'installer et de pérenniser des méthodes de travail vertueuses, capables de confronter les remontées de terrain (*bottom up*) aux orientations stratégiques de la direction (*top down*). Pour ce faire, il s'agira donc dans les mois à venir :

- De créer et d'assurer la montée en compétence d'une équipe d'excellence hospitalière,
- De définir un programme articulé autour des parcours patients, au-delà d'une somme de projets tous azimuts,
- Et d'asseoir l'ancrage très « terrain » de la démarche, par la conviction des acteurs de l'hôpital et le développement de la culture d'amélioration continue.



## **Virginie Briere**

**Responsable cellule d'aide à la contractualisation interne  
et appui à la performance  
Institut Gustave Roussy**

### **Le contexte**

Créée en janvier 2010, dans la perspective du projet d'établissement 2009-2013, une cellule d'aide à la contractualisation interne et d'appui à la performance s'est vu confier pour mission d'accompagner les changements du management et de l'organisation de Gustave Roussy. En appui de la direction générale, 2 principaux chantiers lui ont été attribués :

- Mettre en place et faire vivre la contractualisation interne, un nouveau modèle de management permettant de déléguer aux départements leur propre gestion opérationnelle dans le cadre de contrats d'objectifs et de moyens,
- Accompagner les projets complexes transversaux impliquant plusieurs directions fonctionnelles et/ou départements médicaux (études d'opportunité, aide au diagnostic, pilotage, suivi et remontées d'indicateurs).

S'appuyant sur un réseau de correspondants, la cellule animée par Virginie Briere a permis des avancées majeures notamment en favorisant une certaine transversalité au sein d'une organisation complexe combinant directions fonctionnelles, départements médicaux et comités.

### **Son parcours**

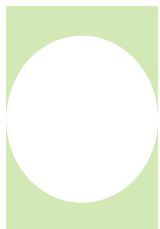
Issue d'un double cursus -IEP d'Aix en Provence, puis ESCP-EAP-, Virginie a débuté sa carrière dans le conseil, ce qui lui a permis de consolider une expérience variée sur des projets de réorganisation en milieu hospitalier. En septembre 2012, elle intègre Gustave Roussy et prend la responsabilité de la cellule en mars 2013 .

### **Sa feuille de route**

Donnant aujourd'hui satisfaction, cette cellule doit néanmoins faire face à un certain nombre d'évolutions structurelles (responsabilisation accrue des départements, montée en puissance des comités médicaux par organe, etc.). Il va donc s'agir dans un futur proche de passer d'une logique de pilotage de projets à une véritable logique de pilotage de programme :

- Intégrer davantage les priorités et la vision d'ensemble des démarches engagées,
- Au-delà du soutien individuel sur chaque projet, renforcer la gestion d'ensemble du portefeuille,
- Bâtir un modèle d'animation stimulant toujours plus l'implication et la mobilisation collective au sein d'une organisation matricielle complexe.





## Centre Hospitalier de Pontoise

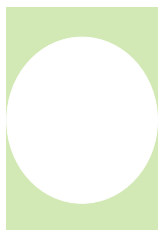
### Le contexte

L'établissement de Pontoise est à une étape majeure de son évolution : revenu à l'équilibre budgétaire récemment, et ayant initié de multiples réorganisations internes autour de son offre de soins (consultations, chirurgie, gestion des flux, etc.), la dynamique doit aujourd'hui se poursuivre dans une logique d'ouverture et de coopérations :

- Concrétisation de la mise en place d'une CHT avec construction d'un projet médical commun et d'un projet de gestion,
- Renforcement des liens avec l'offre de ville,
- Etc.

Pour continuer de stimuler les réorganisations internes, mais également développer ces projets tournés vers l'extérieur, la direction -avec le soutien du président de la CME- souhaite installer une fonction de direction des opérations.

La structuration de cette démarche est en cours.



## **Stéphanie Aussant**

Responsable des opérations et des projets

Hôpital Suisse de Paris

### **Le contexte**

L'Hôpital Suisse de Paris est un établissement proposant, dans un équilibre financier et une augmentation régulière de sa patientèle, une offre de soins ancrée sur son territoire (sud parisien). Pour autant, les équipes ont à cœur de maintenir et amplifier la dynamique d'ores et déjà existante à l'hôpital, ne serait-ce que pour répondre à des exigences toujours plus grandes des patients comme des tutelles :

- Un projet architectural de rénovation et d'extension a été finalisé en 2013, qu'il va maintenant falloir faire vivre et piloter,
- Le projet d'établissement 2015-2020, définissant les axes stratégiques majeurs pour les années à venir, va devoir être élaboré dans le cadre d'une réflexion collective multidisciplinaire.

C'est dans cet esprit que les nouveaux président du conseil d'administration et directeur général ont souhaité poursuivre les efforts engagés par leurs prédécesseurs, notamment en formalisant une fonction en charge des « opérations » de l'établissement, dans le cadre d'un poste de responsable des opérations qui sera occupé par Stéphanie Aussant.

### **Son parcours**

Stéphanie est ingénieur des Mines, formation complétée par un diplôme universitaire en sciences de la qualité en santé. Après une première longue expérience en clinique, où elle occupe les postes de responsable qualité / gestion des risques, puis d'attachée de direction en charge de la performance de l'établissement, elle intègre l'Hôpital Suisse en janvier 2015 pour y occuper le poste de responsable des opérations au sein du comité de direction.

### **Sa feuille de route**

- Des projets d'optimisation des ressources médicales et non médicales et des équipements (matériels, boxes, etc.),
- Des projets d'optimisation interne (gestion des lits et des sorties, des transports sanitaires, des secrétariats et de la prise de rendez-vous, etc.),
- Ou des projets de développement (création d'un hôpital de jour, livraison du nouveau bâtiment, renforcement du lien ville/hôpital, etc.).

La prise de poste sera ainsi l'occasion pour Stéphanie de se définir un plan de charge ambitieux et réaliste, et d'ainsi conforter sa place au sein des équipes locales.

# 15 DOP soutenus par l'ARS d'Île-de-France

	1. L'Hôpital Universitaire Robert Debré (AP-HP)	2. La Fondation Opthalmologique Adolphe de Rothschild	3. Les Œuvres Hospitalières Françaises de l'Ordre de Malte	4. Les Hôpitaux Universitaires de l'Est Parisien (AP-HP)	5. Les CHI de Poissy Saint-Germain + Meulan-les-Mureaux + Mantes-la-Jolie	6. Le Centre Hospitalier de Provins	7. Les Hôpitaux Universitaires Paris Ouest (AP-HP)	8. L'Hôpital Foch	9. Le Centre Hospitalier de Versailles	10. Le Centre Hospitalier Intercommunal de Montreuil	11. Le Groupe Hospitalier Essonne (Orsay, Longjumeau, Juvisy)	12. Les Hôpitaux Universitaires Paris Sud (AP-HP)	13. L'Institut Gustave Roussy	14. Le Centre Hospitalier de Pontoise	15. L'Hôpital Suisse de Paris
Le DOP	Marc Jouve	Yannick Le Berre	Aurélien Bourdeau	Stéphane Laffon	Marc Daclin	Franck Texier	Nicolas Billot	Estelle Cunot-Lacau & Maria Torrès	Frédérique Philipponnat	Frédérique Brayda-Casabonne	Christelle Guilley & Virginie Garnier	Nicolo Curatolo	Virginie Briere		Stéphanie Aussant
Lancement du soutien	17-nov.	8-oct.	7-oct.	6-oct.	8-oct.	1-oct.	14-nov.	17-oct.	27-oct.	14-oct.	7-oct.	15-oct.	21-oct.	16-oct.	15-oct.
<b>Axes du programme</b>															
1) Participation au réseau	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui
2) Cofinancement du poste	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
3) Soutien sur site	Antoine Faure Cap Gemini Ylios	Rozenn Guellec Opus Line	Jonathan Krief Adopale	Karim Hatem Cap Gemini Ylios	Jérôme Michelot Opus Line	Franck Bienvenot Adopale	François Devif Cap Gemini Ylios	Rozenn Guellec Opus Line	Luc Landman Adopale	Karim Hatem Cap Gemini Ylios	Jonathan Krief Adopale	Acyl Benslim. Cap Gemini Ylios	Joëlle Bouet Opus Line	Vincent Lé Adopale	Antoine Faure Cap Gemini Ylios
<b>Configuration</b>															
Ancienneté	Création	Consolid.	Création	Consolid.	Création	Consolid.	Création	Consolid.	Création	Création	Consolid.	Création	Consolid.	Création	Création
Profil du DOP	Orga.	Soignant	Orga.	DH	Orga.	Orga.	Orga.	Orga.	Orga.	DH	Soignant	Soignant	Orga.		Orga.
Ressources dédiées	Seul	Equipe	Seul	Seul	Seul	Equipe	Seul	Seul	Seul	Seul	Seul	Seul	Equipe		Seul
Rattachement	DGA	DGA	Autre	DGA	DG	DG	DGA	DGA	Autre	DG	Autre	DGA	DGA	DG	DG
<b>Missions</b>															
Participation à la définition des orientations stratégiques					Oui	Oui	A préciser		Oui			A préciser			
Suivi d'indicateurs et gestion de la production	Oui	Oui		Oui		Oui	A préciser		Oui	Oui		A préciser	Oui		Oui
Pilotage de projets d'optimisation des processus	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui	A préciser	Oui	Oui	Oui	Oui	A préciser	Oui		Oui
Développement et créations de nouvelles activités	Oui			A préciser		Oui	A préciser		Oui	Oui		A préciser			Oui
<b>Orientation du soutien</b>															
Cadrage, recrutement et/ou préparation à la prise de poste	Oui		Oui				A préciser			Oui		A préciser		Oui	
Outillage en gestion de portefeuille et positionnement	Oui	Oui		Oui			A préciser			Oui	Oui	A préciser	Oui		Oui
Appui particulier sur des projets phares et/ou sensibles			Oui	A préciser	Oui	Oui	A préciser		Oui	A préciser	Oui	A préciser			Oui

---

35 rue de la Gare – 75935 Paris Cedex 19

Tél. : 01 44 02 00 00 – Fax : 01 44 02 01 04

[ars.iledefrance.sante.fr](http://ars.iledefrance.sante.fr)

**ars**  
Agence Régionale de Santé  
Île-de-France