



Directeur d'hôpital

Promotion : **2023-2024**

Date du Jury : **Octobre 2024**

L'HOSPITALITÉ À L'HÔPITAL

Une ambition renouvelée pour l'expérience patient.

Nils GUSTAU

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à **Grégory Vial**, directeur des hôpitaux universitaires Bichat et Beaujon (AP-HP). Sa complicité, son talent et son soutien sans faille ont été essentiels à la réussite de mes projets et m'ont fait grandir.

Je souhaite remercier chaleureusement les équipes du **Sofitel Le Scribe Paris Opéra**, qui m'ont transmis leur savoir-faire et un sens profond de l'hospitalité. C'est grâce à eux que j'ai choisi ce sujet de mémoire, et je tiens tout particulièrement à remercier **Nicolas Pesty**, directeur général, pour son inspiration et son encadrement.

Un remerciement spécial à **Maxime Vanderschooten**, directeur de l'hôpital Beaujon, qui m'a accordé sa confiance en me donnant les moyens d'entreprendre d'importants aménagements au sein de l'établissement durant mon stage. Grâce à son soutien, j'ai pu accompagner six services administratifs et soignants dans l'obtention du Label Hospitalité de l'AP-HP, et surtout, entreprendre la rénovation du service de médecine interne qui ne l'avait pas été depuis 20 ans. Ce projet reste la réalisation dont je suis le plus fier, par l'impact direct qu'il a eu sur la qualité de séjour des patients.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers les **équipes soignantes exceptionnelles** que j'ai rencontrées. Elles m'ont beaucoup appris, par leurs forces autant que par leurs fragilités. Merci également aux **équipes de direction du GHU Nord AP-HP** pour leur confiance, leur aide précieuse et l'expérience partagée durant ces huit mois passés aux hôpitaux Bichat et Beaujon.

Je tiens à ajouter une mention spéciale à mes amis et compagnons de promotion, qui sauront se reconnaître. Depuis une année, ils ont fait preuve d'une patience remarquable face à ma loquacité incessante sur le thème de l'hospitalité en milieu hospitalier - sujet que j'ai finalement choisi d'explorer en profondeur dans les pages qui suivent.

Sommaire

Introduction (page 1)

PARTIE 1 : L'HOSPITALITÉ, UNE AMBITION POUR LE PATIENT ET POUR L'HÔPITAL

- 1) Une approche globale du bien-être du patient.
 - a) Savoir accueillir, maître-mot de l'hospitalité.
 - b) Cultiver des conditions de séjour apaisantes pour les patients.
- 2) Une dynamique vertueuse pour l'ensemble de la communauté hospitalière.
 - a) Les bénéfices de l'hospitalité pour la prise en charge médico-soignante.
 - b) Un levier d'attractivité pour l'hôpital.

PARTIE 2 : AMÉLIORER LES PRATIQUES D'HOSPITALITÉ À L'HÔPITAL

- 1) La qualité des espaces : créer un environnement accueillant et apaisant.
 - a) Qualité des espaces communs et de séjour.
 - b) L'usage et l'entretien des espaces.
- 2) La qualité de la relation entre le personnel hospitalier et les patients.
 - a) Professionnaliser les fonctions d'accueil.
 - b) Repenser la relation au patient autour de valeurs clés.
- 3) La qualité des prestations hôtelières : oser aller au-delà du soin.
 - a) Diversifier les services proposés.
 - b) Simplifier le recours aux services et redonner du temps aux soignants.

PARTIE 3 : INTEGRATION DES PRINCIPES D'HOSPITALITE DANS LA GESTION HOSPITALIERE

- 1) Intégrer pleinement l'hospitalité à la stratégie d'établissement.
 - a) Le rôle moteur de la gouvernance dans l'adoption des principes d'hospitalité.
 - b) Faire de l'hospitalité une opportunité de modernisation et d'attractivité pour l'hôpital.
- 2) Accompagner le changement, organiser la montée en compétence.
 - a) Convaincre de la complémentarité entre soins et hospitalité.
 - b) Organiser la montée en compétence à l'hôpital en matière d'hospitalité.
- 3) Suivre et évaluer la qualité de l'hospitalité à l'hôpital.
 - a) Le choix des indicateurs clés de performances (KPI).
 - b) Promouvoir une culture élargie de l'audit et de l'évaluation.
 - c) Perfectionner et systématiser la collecte du retour d'expérience des patients.

Introduction.

“We all have a story about a healthcare experience gone wrong”¹.

Les établissements publics de santé, le plus souvent reconnus comme des bastions de compétence médicale et soignante, font aussi l'objet de critiques concernant leurs lacunes en matière d'accueil et d'hospitalité. Ces critiques, bien que souvent secondaires face aux enjeux médicaux, n'en demeurent pas moins significatives et méritent d'être prises en compte. En effet, l'expérience hospitalière des patients laisse parfois à désirer, non pas en raison des soins prodigués, mais en raison du manque de considération pour leur bien-être et leur confort global. Que ce soit l'attente prolongée aux urgences, une annonce indélicate, un environnement froid et impersonnel, ou encore l'absence de prise en compte d'un besoin spécifique, ces défaillances dans l'hospitalité à l'hôpital peuvent, si elles se répètent, avoir un impact négatif sur le vécu et la satisfaction des usagers.

Les résultats nationaux de l'enquête e-Satis menée par la Haute Autorité de Santé (HAS), malgré une méthodologie discutable nous le verrons, mettent en lumière plusieurs aspects perfectibles de la prise en charge hospitalière, et hôtelière en particulier. Parmi les points soulevés figurent le confort des patients au sein des établissements ou la qualité de l'accueil, qui, bien que souvent correcte, pourrait encore être optimisée pour mieux répondre aux attentes des usagers. Par ailleurs, l'organisation de la fin de séjour et des modalités de sortie se révèlent être un autre domaine où des progrès significatifs sont nécessaires, afin d'assurer une transition plus fluide et mieux anticipée pour les patients quittant l'hôpital.

L'hospitalité peut être définie comme l'ensemble des pratiques et équipements visant à accueillir et prendre soin des visiteurs, en leur offrant un environnement de qualité, chaleureux et respectueux. Cette notion implique non seulement l'hébergement et la satisfaction des besoins matériels des hôtes, mais aussi la création de conditions favorables à leur bien-être physique et émotionnel. Pour Jacques Derrida, l'hospitalité dépasse les simples gestes d'accueil pour devenir une ouverture inconditionnelle à l'autre : « L'hospitalité commence par l'accueil de l'inconnu, sans condition, en reconnaissant la singularité de l'autre » (J. Derrida, *De l'hospitalité*, 1997). Dans le contexte de la santé, l'hospitalité intègre ces dimensions en créant un cadre où les patients se sentent non seulement soignés, mais également considérés dans toutes les dimensions de leur séjour

¹ Amorce de l'ouvrage « *Hospitable Healthcare: Just what the patient ordered!* », Stowe Shoemaker, Ph.D. et Peter Yesawich, Ph.D., 2023.

à l'hôpital. Cette complémentarité se retrouve dans la définition traditionnelle que l'OMS donne de la santé : « La santé est un état de complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. » Il n'y a donc rien d'incongru à rechercher à l'hôpital le bien être du patient dans toutes ses composantes, au-delà des impératifs médicaux. C'est la notion d'expérience patient qui permet d'appréhender le mieux cette ambition de bien être global. L'Institut Français de l'Expérience Patient (IFEP) la définit comme l'ensemble des interactions et des situations vécues par une personne ou son entourage tout au long de son parcours de santé. Cela comprend non seulement les soins médicaux, mais aussi toutes les interactions avant, pendant et après le traitement, prenant en compte les attentes, la personnalité, et les préoccupations du patient. Elle aussi bien l'expérience des patients en soins programmés que celle des patients admis en urgence, une distinction pourtant structurante dans le parcours des patients.

Dès le Moyen Âge, l'hôpital, sous l'influence de l'hospitalité chrétienne, était un lieu d'assistance religieuse, accueillant largement les indigents et les errants en cherchant à pourvoir aux besoins hétéroclites de ceux en quête de refuge. Cependant, à partir du XVIIIe siècle, l'hôpital change de dimension : il devient non seulement un foyer d'épidémies mais aussi un lieu où la vulnérabilité sociale et la pauvreté se concentrent. En réponse, le XIXe siècle marque le début de la médicalisation et de la spécialisation des hôpitaux, où l'accent est mis sur la gestion technique des maladies. Cette transformation, en se focalisant sur l'efficacité thérapeutique, réduit la dimension d'accueil large qui caractérisait autrefois la charité. Au XXe siècle, bien que l'hôpital devienne un service public universel après la Seconde Guerre Mondiale, la spécialisation des soins et l'introduction de critères médicaux pour l'admission réduisent la portée du concept d'hospitalité, orienté principalement vers la prise en charge technique des malades plutôt que vers une prise en charge globale des besoins des nécessiteux.

Aujourd'hui, au XXIe siècle, dans un contexte où les entreprises du secteur commercial s'efforcent de garantir une satisfaction optimale de leurs clients, il peut sembler paradoxal que les hôpitaux, institutions spécialisées dans le soin, ne s'investissent pas toujours en faveur d'un niveau d'exigence élevé en termes d'hospitalité. Cette situation s'explique en partie par une conception traditionnelle de l'hôpital, où le soin médical est prépondérant et où les considérations d'hospitalité sont reléguées au second plan. Pour des professionnels hospitaliers, l'objectif principal d'un séjour à l'hôpital - le traitement médical - peut éclipser l'attention portée au confort ou au bien-être émotionnel du patient. Cette vision, ancrée dans la culture hospitalière, tend à minimiser l'importance des aspects liés à l'accueil, l'information, le confort ou encore la qualité de l'environnement du séjour.

Pourtant, une perspective plus large où l'hôpital est envisagé non seulement comme un lieu de soins, mais aussi comme un espace d'accueil et de vie où chaque détail contribue à la qualité de l'expérience patient, peut porter une ambition nouvelle. L'hôpital doit en effet répondre à une responsabilité d'hospitalité envers ses usagers, en prenant en compte l'ensemble de leur séjour, marqué par des émotions, des interactions humaines, et des besoins quotidiens parfois aussi fondamentaux que ceux liés à la pathologie.

Repos, attente, hygiène, activités personnelles, repas : le temps hôtelier représente l'essentiel du temps vécu par le patient à l'hôpital, bien plus que le temps des soins et des actes médicaux. Il est aussi plus simple à évaluer, à comparer et à améliorer. Un service public hospitalier qui néglige cet aspect risque de passer à côté de sa mission de soin global. L'attention portée à une culture d'hospitalité a par ailleurs un sens particulier à l'hôpital public, tant l'inconfort est un facteur d'inégalités. En effet, les « plus » qui rendent un séjour plus agréable, comme des repas venus de l'extérieur, du linge personnel ou des biens numériques et culturels, dépendent souvent de la présence et de la disponibilité de l'entourage, de l'autonomie du patient ou de son niveau de revenus.

Les savoir-faire d'hospitalité, notamment issus du secteur de l'hôtellerie, peuvent contribuer à transformer l'expérience patient en milieu hospitalier à travers des principes simples, et quelques innovations. Ils sont compatibles avec le contexte financier contraint que connaît l'hôpital public, en faisant le pari d'un changement culturel plutôt que celui d'investissements lourds. En intégrant ces savoir-faire hôteliers, les hôpitaux peuvent redéfinir leur culture professionnelle et développer une approche centrée sur le patient et son bien être à chaque étape. Il ne s'agit pas seulement de fournir des soins de qualité, exigence « numéro 1 » et cœur de métier de l'hôpital, mais de créer une expérience hospitalière complète, en approfondissant la prise en compte des besoins émotionnels et physiques des patients, tout en renforçant la qualité de vie au travail des soignants et des agents hospitaliers.

L'objectif de ce mémoire est de dessiner les voies et moyens par lesquelles les principes d'hospitalité peuvent aider à transformer positivement l'expérience patient dans les hôpitaux publics français. La problématique qui guidera ce travail est donc la suivante : **comment l'intégration des principes d'hospitalité peut-elle améliorer l'expérience patient ?** En répondant à cette question, ce mémoire propose de tendre vers une nouvelle ambition au sein des services hospitaliers : celle de devenir des lieux où l'hospitalité et le soin se rencontrent pour offrir une expérience patient optimale, ajoutant une dimension supplémentaire à la qualité attendue du service public hospitalier. Ce mémoire s'articulera

autour de trois grandes parties. Dans la première partie, nous examinerons les bénéfices concrets de l'hospitalité, tant pour les patients que pour l'hôpital, en analysant son impact sur la satisfaction, le bien-être des patients, et la relation de confiance entre soignants et patients. La deuxième partie sera dédiée à la redéfinition de l'expérience patient, à travers l'amélioration de la qualité des espaces, des relations humaines, et des prestations hôtelières. Enfin, la troisième partie proposera des stratégies pour intégrer efficacement ces principes dans la gestion hospitalière, en insistant sur l'importance du leadership, de la formation continue des équipes, et de l'évaluation rigoureuse des pratiques.

PARTIE 1 : L'HOSPITALITÉ, UNE AMBITION POUR LE PATIENT ET POUR L'HÔPITAL

Aujourd'hui, l'expérience globale du patient ne se limite pas à la qualité des soins médicaux reçus. Pour les patients comme pour leurs proches, elle peut être marquée par chaque interaction, chaque espace traversé, chaque détail perçu. Les principes d'hospitalité, adjoints à une haute qualité des soins, contribuent à un environnement agréable, un personnel empathique, et des processus fluides créant une émotion globalement positive pour le patient (1) et pour l'ensemble de la communauté hospitalière (2).

1) Une approche globale du bien-être du patient.

a) Savoir accueillir, maître-mot de l'hospitalité.

L'accueil et le confort jouent un rôle important dans l'expérience d'un patient à l'hôpital. Si cette affirmation semble relever du bon sens, une étude² publiée dans *Patient Experience Journal* en précise des aspects intéressants. Selon cette recherche, l'environnement immédiat du patient, ainsi que la qualité de l'accueil, sont des déterminants significatifs de sa satisfaction globale. L'étude démontre que des éléments tels que la propreté, le confort physique au sein des différents espaces et une réception chaleureuse peuvent influencer, dès son admission, la perception du patient sur la qualité des soins reçus. Le sentiment d'être bien accueilli, associé à un environnement apaisant et fonctionnel, contribue non seulement à réduire l'anxiété et le stress, mais aussi à améliorer l'adhésion aux traitements et la satisfaction générale.

L'hospitalité, lorsqu'elle est naturellement intégrée dans les services hospitaliers, a le pouvoir d'approfondir positivement l'expérience patient. Cette attention commence bien avant que le patient n'arrive à l'hôpital et se poursuit à chaque étape de son parcours, y compris après sa sortie. Dès les premières démarches administratives, des processus simplifiés peuvent réduire l'appréhension et rendre l'arrivée à l'hôpital plus serein : la clarté et la simplicité des instructions de pré-admission, combinées à un accueil disponible et chaleureux lors de l'arrivée, préparent le patient à une expérience positive.

² *Patient Experience Journal* (2022). "The impact of the physical environment on patient experience: a review of the literature."

L'une des valeurs cardinales de l'hôpital public étant l'égalité d'accès, un accueil inclusif nécessite une attention particulière à certaines problématiques spécifiques, ainsi qu'une communication claire et détaillée en amont. Il est essentiel d'informer sur la présence de parkings, le niveau d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, ainsi que de proposer des traductions pour les non-francophones, les personnes malvoyantes ou illettrées. Plus le patient sera informé à l'avance des modalités de son accueil, plus il pourra aborder une prise en charge programmée avec sérénité.

L'accueil est une étape cruciale dans le parcours de soin qui ne se limite pas à des interactions superficielles, mais sert de "vitrine" pour l'établissement, symbolisant aussi ses valeurs et sa mission. La conception des espaces d'accueil, souvent standardisés, peut parfois négliger l'humanisation nécessaire pour les usagers, surtout ceux en situation de détresse. L'initiative « Label Hospitalité » de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris illustre par exemple la façon dont l'amélioration de l'accueil, du confort et de la communication peut renforcer la confiance et la satisfaction des patients, transformant ainsi leur séjour hospitalier en une expérience plus positive grâce à l'engagement des équipes³.

D'autres initiatives innovantes ont pour objectif d'approfondir la question de la qualité de l'accueil à l'hôpital public. Au groupe hospitalier universitaire (GHU) de Paris psychiatrie et neurosciences, la création d'un « laboratoire de l'accueil et de l'hospitalité » (lab-ah) s'inscrit pleinement dans cette dynamique⁴. L'environnement global. Ses principaux axes de travail s'articulent autour du vécu des patients et de leurs proches pour mieux comprendre leurs attentes et ressentis, notamment en psychiatrie où l'environnement joue un rôle spécial. Le lab-ah vise à préserver le sentiment de considération des usagers par une attention minutieuse aux détails, tels que la qualité des espaces d'attente et des orientations dans les hôpitaux. Un autre chantier est l'amélioration des relations entre les usagers et les agents d'accueil, en répondant à la nécessité d'un accueil plus individualisé tout en respectant les exigences de distance imposées par le cadre institutionnel. Enfin, le lab-ah travaille à intégrer ces perspectives dans la conception des espaces hospitaliers, en prenant en compte la fragilité physique et psychique des usagers pour créer des environnements à la fois accueillants et fonctionnels. Une charte d'accueil, fruit de ces réflexions, a ainsi été adoptée et formalise l'ambition commune des professionnels du GHU en faveur d'un haut niveau d'accueil des usagers.

³ "Le label Hospitalité." (2021). Gestions hospitalières.

⁴ "L'accueil est un soin : penser l'expérience d'accueil à l'hôpital." (2023). Horizons Publics.

b) Cultiver des conditions de séjour apaisantes pour les patients.

Un apport majeur de l'hospitalité dans le contexte hospitalier est sa capacité à réduire le stress et l'anxiété des patients. L'environnement hospitalier, souvent perçu comme intimidant et froid, peut générer par lui-même des émotions négatives. Or, en aucun cas l'hôpital ne devrait être une source de stress ou d'inconfort additionnels à ceux d'une pathologie. C'est ici qu'interviennent des éléments tels que l'aménagement des espaces et la qualité de la relation humaine. Le simple fait de créer un environnement apaisant bénéficie aux patients.

Le confort physique joue un rôle majeur. Patienter pendant plusieurs heures sur une chaise métallique, dans une salle d'attente bondée, ne fait qu'accentuer le stress du patient – et souvent, en conséquence, la tension globale au sein du service. Au contraire, un mobilier ergonomique, des espaces ventilés et éclairés naturellement, ainsi qu'une atmosphère silencieuse peuvent grandement contribuer au repos et à la sérénité des usagers. De même, l'affichage d'informations aussi claires que possibles sur le temps d'attente restant, les contacts avec ses proches, le reste à charge ou la suite du séjour peuvent réduire l'incertitude et aider à se sentir plus en confiance.

La relation humaine est tout aussi essentielle dans la réduction de l'anxiété. Un personnel hospitalier formé à la communication empathique peut rassurer les patients par une simple parole, un sourire ou une attention particulière. Informer les patients de chaque étape à venir, répondre à leurs questions avec patience et considération, et montrer une véritable préoccupation pour leur bien-être sont autant de gestes qui, cumulés, peuvent faire une énorme différence dans l'expérience vécue par le patient.

L'arrivée à l'hôpital, par exemple, peut être un moment particulièrement stressant pour le patient. Afin de favoriser la plus grande sérénité possible, plusieurs initiatives sont mises en place ou en réflexion dès l'entrée à l'hôpital. L'aménagement d'un parking suffisant, avec des tarifs abordables voire gratuits, est une première source de confort pour les patients, notamment lorsque le centre hospitalier se situe à l'écart de transports en commun. La présence d'un service de prêt de fauteuils roulants en libre-service, déjà déployé dans plusieurs hôpitaux, permet aux personnes à mobilité réduite de rejoindre l'établissement en toute sécurité. Ces initiatives, réfléchies et coordonnées, visent à créer un environnement accueillant et à réduire le stress des patients dès leur arrivée.

L'hospitalité, en s'intéressant à ces aspects qui vont au-delà des soins médicaux stricts, se positionne comme un complément propice à la qualité et à la sécurité des soins, ainsi

qu'une opportunité de transformer des moments de vulnérabilité et de désorientation en une expérience plus humaine, plus sereine et plus positive.

2) Une dynamique vertueuse pour l'ensemble de l'activité hospitalière.

a) Bénéfices de l'hospitalité pour la prise en charge médico-soignante.

L'intégration des principes d'hospitalité dans les établissements de santé peut avoir un rôle complémentaire dans la qualité des soins et le processus de guérison. Dans un rapport sur l'hospitalité publié en 2014, la commission médicale d'établissement de l'AP-HP soulevait l'apport d'une approche d'hospitalité dans le bon déroulement de la prise en charge médicale⁵.

En effet, des études mettent en avant les liens entre expérience patient et amélioration des résultats cliniques. En 2013 par exemple, une étude de Doyle C., Lennox L. et Belle D., publiée dans le *BMJ Open*⁶, analyse les preuves liant l'expérience des patients à la sécurité clinique et à l'efficacité des soins. L'étude démontre que les patients ayant une expérience patient positive sont plus susceptibles de suivre les recommandations médicales, de s'engager activement dans leur traitement, et de signaler les erreurs potentielles. Cela se traduit par une amélioration des résultats cliniques et une réduction des risques liés aux soins.

Des environnements hospitaliers favorisant le confort, la tranquillité et un accueil chaleureux ont donc un impact sur l'adhésion des patients aux traitements et leur rétablissement. Les patients qui se sentent valorisés et impliqués sont plus enclins à suivre les recommandations médicales et à s'engager activement dans leur plan de soins. Une atmosphère calme et un confort adéquat peuvent significativement réduire l'anxiété et le stress, deux facteurs qui nuisent à l'efficacité des traitements et ralentissent la guérison. Il est démontré qu'une bonne qualité de sommeil, par exemple, joue un rôle crucial dans la récupération et la guérison des tissus. Un manque de sommeil, parfois généré par le bruit

⁵ **"Rapport sur l'hospitalité dans les établissements de santé,"** Commission Médicale d'Établissement (CME), AP-HP, 10 juin 2014.

⁶ Doyle C., Lennox L., Belle D. "A systematic review of evidence on the links between patient experience and clinical safety and effectiveness *BMJ Open* 2013".

ou la mauvaise qualité de la literie à l'hôpital, pourrait donc nuire à ce processus et prolonger la durée de récupération après une blessure ou une opération.

Pour les patients chroniques, une expérience hospitalière positive peut également diminuer les appréhensions liées aux hospitalisations futures. En atténuant les craintes concernant la qualité du sommeil, des repas et les conditions générales de séjour, on réduit les réticences à l'hospitalisation, ce qui peut conduire à une réactivité plus importante dans la prise en charge des maladies et une meilleure rigueur dans le suivi des traitements prescrits.

Au-delà du confort, la qualité et le bon entretien des espaces à l'hôpital sont des facteurs de sécurité pour les patients. Par exemple, un éclairage insuffisant dans les couloirs ou les chambres peut augmenter le risque de chutes, surtout pour les patients âgés ou affaiblis. Un sol mal entretenu, avec des carreaux se détachant ou des surfaces glissantes, représente un danger pour les patients en mobilité réduite. De même, des équipements de soutien inadaptés dans une salle de bain peuvent entraîner de sérieux accidents. En maintenant des normes élevées en matière d'entretien et de qualité des espaces de vie, les hôpitaux réduisent aussi ces risques, offrant ainsi un environnement plus sûr et plus fiable pour tous les patients. Ainsi, l'hospitalité ne se contente pas d'embellir l'expérience du patient ; elle participe à optimiser la prise en charge en créant un climat sécurisé et propice à la guérison.

b) Un levier d'attractivité pour l'hôpital.

i) Se différencier dans un marché de la santé concurrentiel.

Dans un secteur de la santé de plus en plus compétitif, l'hospitalité des établissements de santé devient un véritable différenciateur. C'est le constat que font par exemple, aux États-Unis, Stowe Shoemaker (Ph.D) et Peter Yesawich (Ph.D) dans leur ouvrage *Hospitable Healthcare* : l'intégration de principes d'hospitalité dans les soins permet non seulement de se distinguer de la concurrence mais aussi d'augmenter la satisfaction des patients, ce qui contribue bien sûr à renforcer l'image de l'hôpital. Les hôpitaux qui investissent dans une expérience client améliorée peuvent non seulement attirer davantage de patients, mais également renforcer leur réputation sur le marché. Cette différenciation par l'hospitalité est devenue une stratégie clé pour les établissements cherchant à se démarquer dans un environnement hautement concurrentiel.

En France, les établissements publics et privés adoptent des stratégies de positionnement différentes. Si les hôpitaux publics privilégient traditionnellement l'excellence des soins délivrés et l'égalité d'accès au service public hospitalier, ce sont les établissements de santé privés qui misent sur leur capacité à offrir des prestations hôtelières de haute qualité

pour attirer une clientèle exigeante, voire internationale, pour des prises en charge moins complexes⁷.

Ces hôpitaux et cliniques investissent dans des infrastructures modernes et développent des services personnalisés, allant au-delà des soins médicaux pour inclure des services hôteliers parfois comparables à ceux des hôtels de luxe. De cette façon, les hôpitaux privés tentent de se différencier de leurs voisins publics souvent perçus comme offrant des services standardisés et axés sur l'efficacité des soins plutôt que sur l'expérience globale du patient. Cette distinction leur permet de justifier des coûts plus élevés, portés par un marketing visant à renforcer leur image de marque. En mettant en avant des services de luxe et un confort supérieur, ces établissements peuvent attirer une clientèle qui recherche non seulement des soins médicaux de qualité, mais aussi une expérience exclusive, agréable et sans stress ; deux derniers facteurs sur lesquels nous verrons que l'hôpital public peut agir, à condition de mettre en œuvre une stratégie globale en ce sens.

Il est bien entendu que les établissements publics disposent de moins de moyens à investir en la matière. Pour autant, la concurrence menée par les établissements privés très sensible qui menace la pérennité de certaines activités au sein des hôpitaux publics, a depuis plusieurs années déjà conduit à des chantiers d'amélioration de l'expérience patient et d'innovation. L'intégration des principes d'hospitalité doit devenir un élément clé de la stratégie des hôpitaux publics pour améliorer leur image et leur attractivité en complément de l'expertise médicale et des tarifs qui y sont pratiqués. L'Institut Gustave Roussy, par exemple, établissement privé à but non-lucratif, développe d'intéressantes stratégies de communication - dont les hôpitaux publics peuvent s'inspirer - pour valoriser la qualité relationnelle cultivée par l'établissement. Des avis Google de patients, des lettres de remerciement ou des témoignages directs sont partagées avec les équipes soignantes et sont parfois exposés au sein même de l'établissement.

Il est intéressant de noter, nous le verrons par la suite, qu'un certain nombre de principes d'hospitalité entraînent des transformations d'ordre culturel, sans nécessiter d'investissements financiers majeurs. Cette approche repose davantage sur un nouveau degré d'exigence et des transformations organisationnelles que sur des coûts supplémentaires.

⁷ Dupont, M. (2021). "La qualité des prestations hôtelières dans les hôpitaux privés français : Une tendance émergente". *Revue Française de Gestion*, 47(3), 112-127.

ii) Redonner du sens, attirer les talents autour d'une ambition commune.

L'hospitalité peut devenir un atout majeur pour améliorer la satisfaction et la fidélisation du personnel hospitalier. Dans un contexte où les professionnels de santé expriment de plus en plus leur frustration quant aux conditions de travail et une forme de perte de sens, investir dans la qualité de l'expérience hospitalière peut avoir des effets bénéfiques importants sur le moral et l'engagement des équipes⁸. Un environnement de travail où l'hospitalité est valorisée par l'institution et intégrée dans la culture professionnelle contribue à créer une atmosphère positive et stimulante pour le personnel.

En mettant l'accent sur l'hospitalité, les établissements peuvent approfondir l'expérience de travail pour leurs équipes soignantes, en les embarquant dans une ambition collective porteuse d'une nouvelle approche du bien-être des patients. Cette approche contribue non seulement à améliorer la qualité des soins, mais aussi à renforcer le sentiment d'accomplissement et de fierté parmi les soignants⁹. Un agent qui se sent valorisé et soutenu est plus susceptible de rester fidèle à son employeur, réduisant ainsi le taux de turnover, les coûts associés au recrutement et les risques pour la continuité des soins.

Les initiatives d'hospitalité peuvent également inclure des programmes de reconnaissance et des formations continues. Par exemple, des formations axées sur la communication empathique permettent aux agents d'améliorer la qualité de leurs interactions avec les usagers et de réduire les comportements défiants ou agressifs. Or, réduire l'agressivité des usagers contribue fortement à réduire la pénibilité des métiers du soin. En intégrant des pratiques issues de l'hôtellerie en matière d'amélioration des conditions de travail et d'espaces de détente, les hôpitaux peuvent aussi offrir un environnement de travail plus agréable, plus sécurisant et moins stressant.

En somme, le renforcement de l'image et de l'attractivité des hôpitaux à travers l'hospitalité peut se révéler être une stratégie gagnante. En améliorant l'expérience patient et en favorisant un environnement de travail positif, les établissements de santé publics peuvent eux aussi faire la différence pour les soignants comme pour les patients.

⁸ Roux, S. (2020). "Formation continue et engagement des soignants : Vers une meilleure expérience patient". *Management & Avenir*, 78(1), 59-73.

⁹ Ibid.

PARTIE 2 : REPENSER L'EXPÉRIENCE PATIENT À TRAVERS L'HOSPITALITÉ

Repensant l'expérience patient à travers le prisme de l'hospitalité, cette partie explore les différents leviers à travers lesquels une culture d'hospitalité peut être impulsée à l'hôpital pour améliorer l'expérience patient. Le premier levier est la qualité des espaces, avec l'importance de créer un environnement accueillant et apaisant, tant dans les espaces communs que privés, avec une attention particulière portée à l'entretien et à l'usage des lieux (1). Le deuxième réside dans la qualité de la relation entre les professionnels et les patients, en insistant sur les fonctions d'accueil et certaines valeurs clés (2). Enfin, le troisième est l'amélioration des prestations hôtelières, la diversification des services offerts et l'importance de simplifier leur accès pour les patients, tout en déchargeant les soignants de tâches non médicales (3).

1. La qualité des espaces : créer un environnement accueillant et apaisant.

a) Qualité des espaces communs et de séjour.

Les hôpitaux ne se limitent pas à être des lieux de soin ; ils sont également des établissements de courts, moyens et longs séjours pour des patients vulnérables et leurs familles. En tant que tels, ils doivent offrir un cadre qui favorise le confort, la sérénité et le bien-être. La transformation des espaces d'entrée est fondamentale pour créer une première impression positive. Les espaces d'accueil doivent être aménagés avec des couleurs douces, un éclairage naturel et des meubles confortables pour créer une atmosphère agréable. Le design des espaces doit aller au-delà de la fonctionnalité, en intégrant des éléments esthétiques et apaisants pour rendre l'environnement moins intimidant.

En ce sens, des hôpitaux prennent des initiatives remarquables : une exposition organisée au Centre Hospitalier Sud Francilien, en collaboration avec le musée du Louvre, a permis pendant un an et demi d'accueillir 4 statues et 11 représentations d'œuvres au sein des espaces communs de l'hôpital. En intégrant des œuvres d'art dans l'environnement hospitalier, cette exposition livre aux patients une offre culturelle gratuite et apaisante. Ce type de partenariats, que l'on retrouve à l'AP-HP avec la Philharmonie de Paris ou le musée du Quai Branly via une offre numérique, contribue à humaniser le séjour. Ainsi l'hôpital est plus qu'un lieu de soin, mais aussi un lieu de vie, de beauté et de création. La contribution

de patients ou de soignants artistes, telle qu'on peut l'observer à travers le Label Hospitalité de l'AP-HP, à la décoration de leur service participe pleinement à cette dynamique.

Des exemples d'hôpitaux ayant réussi à améliorer leur environnement sont particulièrement instructifs. L'Hôpital de la Pitié-Salpêtrière à Paris a entrepris un réaménagement de ses espaces d'accueil pour rendre l'hôpital plus accueillant. Des études menées sur cet hôpital montrent que l'intégration de couleurs apaisantes, de meubles ergonomiques, et d'espaces de détente a contribué à une meilleure expérience des patients et une diminution de l'anxiété¹⁰. Au printemps, l'AP-HP s'est lancée dans un grand plan d'amélioration des conditions d'accueil et de prise en charge des patients largement inspiré des principes d'hospitalité : les « 10 engagements pour nos patients ». L'un des engagements clés de l'AP-HP concerne le confort des espaces d'accueil. Cela se traduit par la transformation des zones d'attente souvent perçues comme déshumanisées en espaces plus accueillants et confortables. Par exemple, les salles d'attente devront désormais être équipées de sièges ergonomiques, de fontaines à eau et d'éléments de décoration apaisants, avec un éclairage doux et des couleurs reposantes pour réduire le stress des patients et de leurs familles.

Un autre engagement se concentre sur la qualité des chambres. L'AP-HP a mis en place un grand plan de rénovations pour améliorer l'espace personnel des patients, en offrant des chambres plus lumineuses et mieux agencées, avec des équipements modernes qui favorisent un environnement plus serein et moins austère. La signalétique claire et intuitive est également un engagement important. L'AP-HP a introduit des panneaux informatifs multilingues et des guides visuels pour aider les patients à se repérer facilement dans les grands établissements hospitaliers, réduisant ainsi l'anxiété liée à la navigation dans ces environnements souvent complexes. Enfin, l'amélioration des espaces communs comme les cafétérias et les espaces de détente reflète un souci constant de rendre ces lieux plus agréables, avec une attention particulière à l'hygiène et au confort.

b) Usages et entretien des espaces.

Des études montrent que la qualité du « service scape », c'est-à-dire l'environnement physique des établissements de santé, ne se limite pas à des améliorations esthétiques ni

¹⁰ Hôpital de la Pitié-Salpêtrière. (2021). *Rapport sur le réaménagement des espaces d'accueil*.

à une dimension physique¹¹. Le confort, la réduction du stress, la tranquillité du patient passent aussi par les usages qui en sont faits.

D'abord, un espace bien pensé doit aussi être bien indiqué. La signalétique joue un rôle premier dans l'orientation des patients. Une signalétique claire et bien positionnée aide les patients à évoluer facilement dans l'établissement, réduisant ainsi le stress lié au déplacement dans des environnements complexes. Des panneaux multilingues et des pictogrammes accessibles peuvent grandement faciliter l'autonomie des patients. La réalisation d'une signalétique efficace réside également dans la simplification des plans hospitaliers et des organisations. En effet, on peut aisément observer qu'il sera toujours plus complexe pour un patient de se repérer lorsque le secrétariat d'un même service est divisé en trois équipes réparties sur quatre étages différents, que si un pool commun de secrétariat assure l'accueil et la prise de rendez-vous en un lieu unique¹². L'organisation de l'espace et des équipes au contact des patients doivent être pensées ensemble, en adoptant le point de vue de la plus grande simplicité pour le patient.

La gestion du bruit est un autre sujet souvent peu conscientisé par les professionnels. Pourtant, les environnements hospitaliers bruyants peuvent nuire au repos des patients voire être anxiogènes, tout particulièrement la nuit. Les stratégies pour gérer le bruit à l'hôpital incluent plusieurs approches clés¹³. Qu'il s'agisse de conversations à voix haute des équipes de nuit dans les espaces communs, d'installations techniques ou de cris de patients agités, la lutte contre la pollution sonore est un défi trop rarement relevé. Des solutions techniques existent pour réaliser un aménagement acoustique des zones les plus sensibles (matériaux insonorisant pour absorber les bruits et réduire les échos). Mais la formation du personnel est essentielle pour sensibiliser les équipes à maintenir des niveaux de bruit bas et adopter des pratiques silencieuses : des gestes et échanges oraux ont souvent lieu dans les espaces communs sans qu'une grande attention ne soit portée au fait que les patients peuvent être en train de lire, de dormir ou d'échanger avec leurs proches juste derrière les portes des chambres. La création de zones calmes, spécifiquement conçues pour le repos et l'isolement, contribue à protéger de la pollution sonore les patients.

¹¹ Allègre, F., & Bouet, A. (2021). "L'impact du service scape sur la satisfaction des patients dans les établissements de santé." *Journal de Médecine et Santé*, 36(1), 12-20.

¹² Exemple tiré du terrain de stage de direction.

¹³ S. J., & D. R. (2017). "Gestion du bruit hospitalier : stratégies et résultats." *Journal des Pratiques Hospitalières*, 15(3), 104-112.

C'est l'initiative prise par le CHU de Bordeaux ou le CHU de Grenoble avec des espaces « Zéro bruit », notamment dans les services de soins intensifs.

La propreté des espaces hospitaliers, bien sûr, contribue à protéger la santé des patients, mais aussi à leur confort. La qualité du ménage est primordiale pour offrir un environnement agréable. Une gestion proactive de l'hygiène nécessite des protocoles de nettoyage rigoureux et une réactivité forte face aux demandes spécifiques des patients et professionnels. Les hôpitaux doivent garantir des services de nettoyage sur demande, capables de répondre aux signalements au plus vite, et maintenir les espaces en excellent état. L'utilisation de produits de nettoyage respectueux de l'air, tels que le nettoyage à la vapeur, permet de réduire les nuisances olfactives et les risques d'allergies, tout en maintenant un niveau de propreté élevé, tel que pourrait l'attendre le client d'un hôtel. En outre, un suivi strict des prestataires externes, lorsqu'ils sont impliqués, est crucial pour assurer la conformité aux standards de qualité. Un engagement fort en faveur de la propreté améliore l'expérience des patients, le sentiment de considération, et contribue à une perception positive de l'hôpital.

2) La qualité de la relation entre les personnel hospitalier et les patients.

a) Professionnaliser les fonctions d'accueil.

Le cœur de l'expérience patient réside aussi dans la qualité des interactions entre le personnel hospitalier et les usagers. Ces interactions ne doivent pas être laissées au hasard, fluctuant selon la personne ou l'humeur du jour. Elles doivent être régies par des normes professionnelles claires, intégrant la bienveillance, la disponibilité, et la courtoisie comme des compétences essentielles attendues de tous les personnels hospitaliers en contact avec le public, qu'ils soient soignants ou administratifs. Il ne s'agit pas de déshumaniser la relation, car chaque agent hospitalier doit pouvoir établir un rapport de confiance avec les patients et laisser sa personnalité s'exprimer. C'est aussi cela qui fait la force des métiers du soin. Mais la professionnalisation des fonctions d'accueil peut être une belle opportunité de faire monter en compétence les agents, tout en garantissant des standards relationnels exigeants. De ce point de vue aussi, le secteur de l'hôtellerie peut être une source d'inspiration : la marque-employeur du groupe hôtelier Accor, par exemple,

s'inscrit dans cet équilibre entre haut niveau de service et encouragement des employés à exprimer leur personnalité dans le sens d'une expérience client approfondie¹⁴.

La professionnalisation des fonctions d'accueil et d'interface avec le public passe par une formation systématique et continue des équipes, leur offrant les outils nécessaires pour garantir une constance dans la qualité l'accueil. Lors d'un projet d'amélioration des conditions d'accueil à l'hôpital Bichat en 2024¹⁵, il a par exemple été constaté que seules 15 % des secrétaires médicales, qui sont souvent la première interface des patients avec l'hôpital et la plus récurrente, bénéficiaient chaque année d'une formation spécifique à l'accueil du public. Ce chiffre souligne l'importance de renforcer ces formations pour que chaque interaction soit à la hauteur des attentes des patients, et plus efficace pour les professionnels.

Il est donc important de porter une attention spécifique aux choix des personnels affectés à ces missions, en tenant compte de leurs compétences relationnelles. Aujourd'hui, ces fonctions sont régulièrement attribuées à des agents reclassés après une incapacité à exercer d'autres missions, ce qui ne garantit pas toujours un service optimal voire génère un mal être au travail pour ces agents peu préparés. Une sélection plus rigoureuse, basée sur des critères dédiés, et associée à une formation adaptée, permettrait d'améliorer l'expérience des patients tout en valorisant le rôle des personnels concernés. Pour formaliser cette dynamique de professionnalisation, certains hôpitaux font même le choix de doter leurs hôtes et hôtesse d'accueil d'uniformes dédiés¹⁶. C'est une expérimentation que l'AP-HP a, par exemple, décidé de mener dans le cadre du plan « 10 engagements pour nos patients ».

b) Repenser la relation au patient autour de valeurs clés.

Améliorer la relation entre le patient et l'ensemble des professionnels hospitaliers qu'il croise au fil de son séjour est au cœur de la culture d'hospitalité. Les émotions ressenties lors des interactions humaines constituent souvent l'aspect le plus mémorable d'une hospitalisation. Même dans un cadre impressionnant et luxueux, comme un hall en marbre, un accueil froid et un manque de considération éroderaient profondément la qualité de l'expérience globale. Ce sont les interactions humaines empreintes de chaleur et d'attention qui marquent véritablement les patients et influencent leur perception de la qualité des soins.

¹⁴ "The New Talent Mindset | Interview with Steven Daines" – Accor Group, 2023

¹⁵ Expérience personnelle issue du stage de direction.

¹⁶ Comme l'a fait la RATP à Paris pour les chauffeurs de bus

Emmanuelle Hoche, cheffe de projet « Expérience patient » au sein d'Unicancer et chargée de mission « Expérience patient » au Centre Henri Becquerel à Rouen, identifie trois valeurs fondamentales qui peuvent guider les professionnels de santé dans chaque interaction : empathie, transparence et générosité¹⁷.

L'empathie est la capacité à se mettre à la place du patient, à comprendre son point de vue et les émotions qu'il traverse. Elle implique de personnaliser l'interaction en fonction de la personnalité, de la pathologie et des besoins spécifiques du patient. Par exemple, un patient souffrant d'une maladie chronique peut avoir des attentes différentes de celles d'un patient admis pour une intervention ponctuelle. De même, un patient âgé ou à mobilité réduite n'aura bien entendu pas les mêmes attentes qu'un patient jeune et autonome. Ces spécificités doivent toujours être prises en compte, et les professionnels démontrer une agilité dans la prise en charge qu'ils leur assurent. L'empathie, c'est aussi savoir quand être discret, respecter l'intimité et laisser le patient guider l'interaction selon son confort et son état d'esprit. En anticipant les besoins et en considérant les attentes du patient, ils peuvent ainsi créer un environnement de soin plus satisfaisant et mieux adapté.

La transparence est un autre pilier essentiel. Les professionnels de l'hôpital travaillent dans un cadre exceptionnellement contraint, que ce soit par les rigidités d'organisation, les ressources limitées ou les impératifs techniques liés aux traitements. Les patients ne sont pas toujours conscients de ces contraintes, ce qui peut engendrer de la frustration ou un sentiment d'être traité sans considération. C'est pourquoi il est crucial de communiquer ouvertement avec eux. Emmanuelle Hoche illustre bien cela lorsqu'elle raconte l'une de ses expériences :

« Je devais passer un examen nécessitant une injection dont l'effet se dissipe très rapidement, ce qui imposait de réaliser la préparation et l'examen en un temps limité. Avant de commencer, l'infirmière a pris le temps de m'expliquer cette contrainte, m'aidant ainsi à comprendre l'importance de la rapidité pour le succès de l'examen. Grâce à ses explications, j'ai non seulement bien saisi la situation, mais j'ai aussi fait de mon mieux pour l'aider à accélérer le processus. Sans cette transparence, j'aurais pu avoir l'impression d'être traitée à la chaîne, sans considération. Son geste a totalement transformé mon expérience : au lieu de ressentir de l'agacement ou un manque de considération, je me suis sentie impliquée dans l'examen, en véritable complicité avec l'infirmière. »

¹⁷ Entretien avec Emmanuelle Hoche, cheffe de projet « Expérience patient » au sein d'Unicancer et chargée de mission « Expérience patient » au Centre Henri Becquerel à Rouen.

Grâce à la transparence de l'infirmière, la patiente a pu comprendre l'urgence de l'acte, s'impliquer activement et éviter un sentiment de déshumanisation. Une communication claire et honnête permet ainsi de transformer des situations potentiellement négatives en opportunités de collaboration entre le patient et les soignants. Elle atténue aussi la barrière entre soignants et patients, en venant rééquilibrer cette relation où la vulnérabilité du patient le place le plus souvent en position de passivité.

Enfin, la générosité dans les soins fait toute la différence, pour dépasser le strict minimum et porter son attention sur l'effet ressenti par le patient. Cela ne signifie pas forcément passer plus de temps, mais plutôt faire en sorte que chaque moment passé avec le patient soit significatif. La générosité se manifeste par de petites attentions, des gestes qui montrent que le soignant est pleinement engagé dans sa mission et dans le bien-être du patient. Il s'agit de mettre du sens dans chaque interaction, d'aller au-delà de la simple exécution des tâches, et de concrétiser la promesse des métiers de la santé : prendre soin. Même lorsque le temps est limité, une attitude généreuse peut faire une différence énorme dans la perception qu'a le patient de son séjour à l'hôpital.

En intégrant l'empathie, la transparence et la générosité dans leur pratique quotidienne, les professionnels hospitaliers peuvent non seulement améliorer la qualité des soins, mais aussi créer des expériences positives et mémorables pour les patients, qui se sentiront écoutés, considérés et pris en charge de manière authentique et humaine.

Pour être efficaces et pérennes, ces principes doivent être formalisés sous forme de guidelines ou de chartes débattues et partagées par la communauté hospitalière et les représentants des usagers. Il s'agit d'une opportunité de définir ensemble quels exigences collectives et les process qui permettent de les atteindre. Le déroulement d'une arrivée en chambre, par exemple, peut faire la différence : présentation de l'équipe et des prestations existantes, harmonisation des discours entre professionnels, respect de l'intimité du patient, annonce des horaires de visite et de soins, préparation aux modalités de sortie, prise en compte des préférences alimentaires du patient. Dans une démarche d'hospitalité, toutes ces questions ne doivent pas dépendre du hasard de l'agent sur lequel le patient tombe, mais devraient faire l'objet d'une véritable constance dans une démarche d'hospitalité.

2. La qualité des prestations hôtelières : oser aller au-delà du soin.

a) Diversifier les services proposés.

L'hôpital, autrefois perçu uniquement comme un lieu de traitement, évolue aujourd'hui vers un espace où la qualité des prestations hôtelières devient un complément aux soins médicaux. En s'inspirant des standards de l'hôtellerie, les établissements de santé peuvent offrir des services supplémentaires améliorant significativement l'expérience des patients et de leurs proches.

L'intégration de services de conciergerie est un exemple concret de cette tendance. Ces services, expérimentés dans plusieurs hôpitaux en France, permettent aux patients de bénéficier d'une assistance personnalisée pour des tâches variées : organisation des déplacements, livraison de repas spécifiques, réservation de soins de relaxation, gestion du courrier ou même achat de produits de première nécessité et de confort. La présence d'une conciergerie hospitalière permet non seulement de décharger les patients et leurs proches de certaines préoccupations logistiques, mais aussi d'apporter un soutien moral en répondant à des besoins ponctuels et en facilitant leur quotidien. Par exemple, au CHU de Nantes, l'introduction d'une conciergerie a montré une augmentation notable de la satisfaction des patients, en particulier parmi ceux hospitalisés pour des durées prolongées.

Néanmoins, le recul a montré que ces expériences de conciergerie hospitalières avaient montré certaines dérives¹⁸ et un modèle économique encore inabouti. La tendance à la réduction des durées moyennes de séjour questionne réduit la pertinence des conciergeries pour de nombreux séjours. Pour s'adapter à cette transformation, d'autres services doivent être imaginés pour soulager l'esprit des patients et faciliter leur séjour autant que possible. Les services d'accueil, souvent situés au cœur de l'hôpital dans le hall, pour être revalorisés et repensés en ce sens. Plusieurs missions qu'ils assurent déjà doivent être mieux reconnues : organisation d'un trajet en taxi, localisation d'un patient dans l'hôpital ou accueil des proches. Mais d'autres missions de conciergerie pourraient être intégrées dans leur périmètre, en particulier au service des patients les plus vulnérables : trouver une solution pour l'animal de compagnie d'un patient isolé hospitalisé en urgence, informer les proches sur les délais d'attente ou la durée d'un examen, accompagner une patiente dans la recherche d'une solution de garde d'enfant en urgence... Les liens entre la prise en charge sociale des patients et une conciergerie d'hôpital adaptée offrent des perspectives

¹⁸ "Enquête France 2 : le business caché d'Happytal, la société qui renfloue les caisses des hôpitaux," Franceinfo (2019).

prometteuses pour simplifier le parcours des patients en réduisant le nombre d'interlocuteurs nécessaires pour obtenir l'aide dont ils ont besoin.

Le choix et la qualité des repas est un autre domaine où l'influence du secteur hôtelier peut se faire sentir. Permettre aux patients de sélectionner aussi souvent que possible leurs repas en fonction de leurs préférences alimentaires et de leurs besoins médicaux, comme cela se fait dans certains établissements privés, peut non seulement améliorer leur confort, mais aussi leur rétablissement. En associant nutritionnistes et chefs cuisiniers, l'hôpital peut proposer une cuisine qui, tout en étant adaptée aux régimes spécifiques, reste savoureuse et agréable à consommer. Aujourd'hui, les mêmes écueils font souvent obstacle à une expérience alimentaire pleinement satisfaisante pour les patients : température du repas inadaptée, vaisselle et couverts en plastique ou en carton, erreurs logistiques, choix du repas possible mais non proposé par les agents pour gagner du temps, absence de famille ou de moyens pour bénéficier d'aliments extérieurs, redondance des menus... La question de l'alimentation à l'hôpital ouvre un champ de réflexion et d'amélioration majeur. D'innovations, aussi : des formes de room service adaptées à l'hôpital, de services de restauration ou de salon de thé dédiés aux patients et à leurs proches et bien d'autres projets peuvent être imaginés et conduits, à condition de ne pas fermer par principe ces options au milieu hospitalier, et de s'inspirer de ce qui se fait de mieux.

Les services dédiés aux familles doivent également être mieux considérés. Des espaces de repos confortables, des salons familiaux, et même des options d'hébergement sur place peuvent permettre aux proches de rester près du patient, doublant ce confort d'un impact psychologique positif sur ce dernier. Ces services renforcent le lien entre les patients et leurs familles, réduisant ainsi l'anxiété liée à l'hospitalisation.

Les prestations culturelles, comme l'accès à des bibliothèques mobiles, des médiathèques numériques ou la réalisation d'expositions in situ contribuent là encore à enrichir et humaniser les hôpitaux. La disponibilité d'un réseau Wifi robuste dans l'ensemble des espaces d'attente et de séjour est aujourd'hui indispensable pour permettre aux patients de se divertir, se former, travailler ou simplement communiquer avec leurs proches. Des services de prêt ou de location de matériel numérique comme des tablettes iraient dans le même sens.

Certains hôpitaux proposent des prestations supplémentaires de coiffure, d'esthétique, de pressing ou des boutiques vendant des produits de première nécessité ou de confort, normalisant ainsi le quotidien des patients hospitalisés. L'un des projets les plus ambitieux en la matière est le Wellness Center, porté par l'Institut Gustave Roussy. Ce projet, intégré au programme « Mieux vivre le cancer », vise à rassembler dans un espace unique de

900m2 au sein de l'institut un ensemble de services destinés aux patients sur demande ou sur orientation médicale¹⁹. Espace de coworking, salles de sport, salle de conférences, soins esthétiques, activités artistiques, relaxation : le patient dispose d'un large panel d'activités hors de l'environnement de soins habituel, mais au service de sa santé et des besoins liés à sa pathologie. Avec ce centre, l'Institut Gustave Roussy agit en faveur d'une prise en charge élargie de la maladie avec une « *amélioration significative de la fatigue par la pratique d'une activité physique encadrée par des professionnels, une diminution de l'anxiété et des troubles du sommeil par la méditation* » ou encore une « *diminution des nausées par des séances de sophrologie* »²⁰. Grâce à la mobilisation de plusieurs mécènes, l'Institut Roussy s'était déjà distingué avec le programme « Molitor Evasion » depuis 2015, permettant aux patients de bénéficier gratuitement d'un programme complet associant séances d'activité physique adaptée, stage de méditation pleine conscience et soins esthétiques. Accueillis au sein de l'hôtel 5 étoiles « Molitor » à Paris, ce programme est coordonné par une association spécialisée dans l'activité sportive des patients atteints de cancer²¹.

L'accès à tous ces services mériterait une réflexion spécifique pour les patients réguliers ou chroniques, afin de simplifier encore davantage leur parcours. Offrir des facilités telles que des réductions à la cafétéria, des abonnements TV moins coûteux, ou encore des services de consigne pour éviter de transporter des bagages à chaque séjour sont autant de gestes qui témoigneraient d'une attention particulière à leurs besoins récurrents. Ces mesures, en plus de leur aspect pratique, envoient un message fort : l'hôpital reconnaît les difficultés et les habitudes de ces patients chroniques et s'efforce de rendre leur séjour le plus facile que possible.

L'introduction de ces services ne doit cependant pas avoir pour effet de générer de nouvelles inégalités entre les patients. S'il n'apparaît pas choquant que certains services à l'hôpital public puissent être optionnels et payants, comme c'est déjà le cas pour les services de téléphonie et de télévision par exemple, il revient aux hôpitaux de trouver un modèle permettant de financer des prestations d'hospitalité et de bien-être ouvertes à tous. Plusieurs options sont envisageables et peuvent être complémentaires pour dégager les ressources nécessaires :

- Un équilibre économique peut être cherché dans le choix de proposer certains des services évoqués avec un but lucratif, dont les bénéfices permettraient de financer,

¹⁹ « Projet Wellness Center : un lieu unique dédié au bien-être des patients », Institut Gustave Roussy, 2019

²⁰ Ibid.

²¹ Programme Molitor Evasion, site internet de l'Institut Gustave Roussy.

en interne ou par le biais de prestataires, un panel de services gratuits compris dans le séjour.

- L'amélioration de la facturation des chambres individuelles, lorsqu'elles relèvent d'un choix du patient pris en charge par sa complémentaire, peut contribuer à des investissements en faveur du confort de séjour.
- Le recours au mécénat, aux dons et aux legs, souvent moins visibles au sein des hôpitaux publics en raison notamment des réactions contrastées qu'ils peuvent susciter²², doit être amplifié. C'est la stratégie choisie par de grands établissements à but non-lucratif tels que l'Institut Gustave Roussy (IGR), qui a mobilisé 5 millions d'euros pour financer le centre Wellness précité, entièrement au moyen de dons, legs et de mécénat. En 2022, 35.2 millions d'euros ont été collectés par l'IGR auprès de la société civile et 85% de cette somme ont été investis dans les missions sociales de l'institut. Le mécénat de compétences ou en nature, qui tendent à se développer, peuvent constituer des modes de contribution complémentaires. Il faut néanmoins tenir compte du fait que les hôpitaux publics rencontrent davantage d'obstacles pour attirer des dons : cadre juridique complexe, principe de neutralité et risque de confusion avec les marchés publics. La perception du public, qui considère souvent que les hôpitaux publics sont entièrement financés par l'État, constitue un frein supplémentaire. Depuis la mise en place d'un financement public par le prix de journée en 1941, le recours à la philanthropie a largement décliné à l'hôpital public, où il ne connaît un regain que depuis les années 2010²³. Les compétences et le savoir-faire en la matière sont donc relativement récents dans le secteur hospitalier public, et très inégalement répartis entre les CHU et les établissements de petite et moyenne taille.

b) Simplifier le recours aux services, redonner du temps aux soignants.

La disponibilité d'une offre de services plus diversifiée à l'hôpital est un premier enjeu, mais la simplification et l'assistance des patients dans leur mobilisation ne doit pas alourdir la charge des soignants. Ainsi, plusieurs outils peuvent être introduits afin de guider le plus efficacement possible le patient dans la satisfaction de ses besoins extra-thérapeutiques.

D'abord, l'hôtellerie propose d'intéressantes solutions de gestion pour la multiplicité des demandes de ses clients, dont il peut être utile de s'inspirer à l'hôpital. La principale attention est celle de faciliter les sollicitations pour le client, via un interlocuteur unique. Cet

²² <https://twitter.com/pierreniney/status/1740708286092230930> - Tweet de l'acteur Pierre Niney du 29 déc. 2023.

²³ Florence Mahé-Dombis, « Hôpital recherche mécène...ou l'avènement du fundraising dans les établissements publics de santé », Gestions Hospitalières, n°546, mai 2015, p.287.

interlocuteur est généralement la conciergerie de l'hôtel, chargée de prendre en charge diverses demandes pendant le séjour (réservation de restaurants, organisation de transports, besoins spécifiques dans la chambre...). Le but de la conciergerie est de rendre le séjour des clients aussi agréable et sans tracas que possible. C'est pourquoi, comme on l'a évoqué, plusieurs hôpitaux ont mis en place des services de conciergerie. Certains hôtels mettent également en place des fonctions de « guest relations », chargés d'assurer la relation client en cas de réclamation ou de besoin urgent. On pourrait tout à fait imaginer, à l'hôpital, l'ouverture d'une nouvelle dimension des relations avec les patients en chargeant des agents d'aider les usagers à régler les difficultés auxquels ils peuvent être confronté au fil de leur séjour, sans encombrer les soignants. Un café renversé, une télévision qui ne fonctionne pas ou une fenêtre ferme mal sont autant d'irritants qui font le quotidien des services et, à tort, du personnel soignant. Un service de coordination de ce type de demandes, directement en contact avec les patients via un numéro de téléphone ou une adresse électronique, pourrait les prendre en charge et mobiliser les services supports concernés.

Mais, comme le font de plus en plus d'entreprises dans la gestion des besoins de leurs clients, l'intelligence artificielle peut permettre de limiter l'impact d'un tel service en termes de ressources humaines, assurer une disponibilité 24h/24 et 7j/7 de l'assistance et élargir les services proposées. Un chat bot doté d'intelligence artificielle dans un hôpital pourrait considérablement améliorer l'expérience des patients en leur fournissant une assistance immédiate et personnalisée. Il pourrait aider les patients à se repérer dans l'établissement en fournissant des directions précises pour trouver des services spécifiques, comme les salles de consultation ou les laboratoires. Le chat bot pourrait également informer les patients sur les prestations disponibles durant leur séjour, comme les services de restauration, les services culturels ou les ateliers proposés. En cas de besoin, il pourrait guider les patients vers les interlocuteurs appropriés, comme les infirmiers, les services administratifs ou une conciergerie. Cette assistance numérique contribuerait aussi bien au séjour de longues durée qu'aux simples consultations. Elle pourrait être accessible avant même l'arrivée dans l'établissement, et présente l'avantage conséquent d'être disponible en plusieurs langues, ce qui change sérieusement la donne pour les patients non-francophones dont les séjours hospitaliers sont nécessairement plus inconfortables et stressants. Ce type d'outils émerge aussi au sein des services publics dans leur relation avec leurs usagers ; le département de la Drôme a par exemple déjà déployé un chat bot associé à une intelligence artificielle. Cependant, il faut veiller à ce que ce type d'outil reste complémentaire à une présence humaine assurée et professionnalisée dans les fonctions d'accueil et d'orientation à l'hôpital, qui est avant tout un lieu de contact humain et à forte charge émotionnelle.

CHAPITRE 3 : L'IMPLANTATION DES PRINCIPES D'HOSPITALITÉ DANS LA GESTION HOSPITALIÈRE

La partie 3 explore l'implantation des principes d'hospitalité dans la gestion hospitalière à travers trois axes. L'intégration des principes d'hospitalité dans la stratégie de l'établissement est essentielle et nécessite un engagement clair de la direction pour aligner ces principes avec les soins (1). L'hospitalité peut être une opportunité de modernisation, utilisant des outils numériques pour améliorer l'expérience des patients et optimiser la gestion hospitalière (2). L'accompagnement du changement passe par la formation continue du personnel et l'évaluation régulière des pratiques d'hospitalité pour améliorer concrètement l'expérience des patients. (3)

1) Intégrer pleinement l'hospitalité à la stratégie d'établissement.

a) Le rôle moteur de la gouvernance dans l'adoption des principes d'hospitalité.

L'engagement de la direction est déterminant pour intégrer les principes d'hospitalité dans la culture d'un établissement de santé. Pour que l'hospitalité devienne une composante essentielle de l'expérience patient, elle doit être au cœur du projet d'établissement, et s'insérer dans la gouvernance existante. Ce changement nécessite un leadership fort de la part de la direction administrative. L'implication des commissions médicales et soignantes est également essentielle pour que cette transformation soit partagée et intégrée à l'ensemble des pratiques. Le rapport de la CME de l'AP-HP à ce sujet, rédigé en 2014, montre l'intérêt que peuvent porter les personnels médicaux à un sens renforcé de l'hospitalité au sein des hôpitaux²⁴.

La direction doit définir une stratégie d'hospitalité alignée avec les objectifs globaux de l'hôpital, ce qui implique une planification rigoureuse pour s'assurer que chaque aspect des soins et de l'accueil des patients reflète ces valeurs. Cette stratégie doit être basée sur des objectifs partagés, précis et ambitieux, qui visent à améliorer la qualité globale du séjour des patients selon les orientations que nous avons parcourues dans ce mémoire. Les objectifs peuvent inclure des indicateurs de satisfaction, mais doivent aussi se traduire par une réelle transformation des pratiques au quotidien. Il est important que ces objectifs soient précis, répertoriés et actualisés si besoin. Ils ne doivent pas se limiter à des aspects

²⁴ "Rapport sur l'hospitalité dans les établissements de santé," Commission Médicale d'Établissement (CME), AP-HP, 10 juin 2014.

superficiels ou ponctuels, mais s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, à laquelle les soignants sont habitués.

Pour initier ce changement et définir ces objectifs, il peut être utile de créer un groupe de travail initial composé de professionnels de l'hôtellerie, de patients experts et d'équipes administratives et soignantes pilotes, afin de définir collectivement les attentes les mieux adaptées à l'hôpital, à sa patientèle et à son offre de soin. Cette approche collaborative permet de s'assurer que les principes d'hospitalité sont adaptés aux réalités et aux besoins des patients tout en s'intégrant harmonieusement dans le fonctionnement de l'hôpital.

b) Faire de l'hospitalité une opportunité de modernisation et d'attractivité pour l'hôpital.

L'intégration des principes d'hospitalité dans les hôpitaux offre une opportunité significative de modernisation et d'amélioration de l'attractivité des établissements de santé. En utilisant des outils numériques modernes, les hôpitaux peuvent gagner en efficacité, transformer la gestion de certaines prestations et améliorer l'expérience patient de manière significative. En hôtellerie, des logiciels tels que **Room Checking** sont largement utilisés à cet effet. Il s'agit d'une interface commune permettant l'attribution, la gestion et le suivi des tâches entre les équipes, telles que le housekeeping, le mini-bar, la conciergerie, la réception et les services techniques. Ce système favorise une dynamique verticale (par l'encadrement) d'attribution des tâches, mais aussi une dynamique horizontale par le transfert de tâches entre services ou employés, tout en offrant une gestion en temps réel via smartphones, tablettes ou ordinateurs. Ainsi, le client n'est pas confronté à la complexité et à la diversité des équipes ; son attention se concentre sur sa demande, que les professionnels se chargent d'adresser au bon interlocuteur. Pourquoi ne pourrait-il pas en être de même pour les patients ?

Au-delà des innovations organisationnelles, de nombreux outils numériques peuvent être introduits en faveur d'une expérience patient rénovée et allégée. Par exemple, les applications mobiles dédiées à la santé permettent aux patients de gérer facilement leurs rendez-vous, d'accéder à leurs dossiers médicaux et de recevoir des rappels personnalisés pour la prise de médicaments ou les suivis médicaux. Les plateformes de téléconsultation offrent la possibilité d'obtenir des avis médicaux à distance, réduisant ainsi les délais d'attente et facilitant l'accès à l'expertise hospitalière pour les personnes éloignées de l'hôpital. L'hospitalité, c'est aussi parfois de permettre aux patients de rester chez eux, de leur épargner un maximum de déplacements.

Les innovations autour de l'hospitalité, dont on ne prétendra pas ici dresser un panorama exhaustif, ne se limitent donc pas seulement à l'amélioration des services directs aux

patients ; elles contribuent également à l'attractivité de l'hôpital. En modernisant les outils de gestion et en intégrant des services de qualité, les établissements de santé peuvent offrir un environnement de travail plus agréable et attractif pour les employés, favorisant ainsi leur bien-être et leur fidélisation. Par ailleurs, ces améliorations peuvent également renforcer l'image de l'hôpital, attirant ainsi de nouveaux talents et augmentant la satisfaction générale des patients.

2) Accompagner le changement, organiser la montée en compétence.

a) Convaincre de la complémentarité entre soins et hospitalité.

L'introduction de nouveaux standards d'hospitalité à l'hôpital est susceptible de soulever des inquiétudes au sein des communautés médicale, soignante et administrative. Certains professionnels et organisations syndicales pourraient craindre que ces initiatives aient pour effet de dénaturer leur mission première, qui est avant tout centrée sur le soin. Ils pourraient percevoir ces standards comme une tentative de transformer l'hôpital en un lieu qui privilégie des aspects périphériques au détriment de la qualité des soins. D'autres peuvent s'inquiéter que l'intégration de pratiques issues de l'hôtellerie impose des exigences supplémentaires à leurs missions, déjà lourdes et complexes, ou qu'elle dilue l'identité et les valeurs spécifiques du service public hospitalier.

Pour surmonter ces résistances, il est essentiel de porter avec force l'ambition d'une hospitalité intégrée, jumelle du soin, en soulignant la pertinence de cette démarche pour l'amélioration de la qualité globale des services hospitaliers. Le premier pas consiste à impliquer les équipes dès le départ, en définissant ensemble ce que l'on attend de la satisfaction du patient et en prenant systématiquement en compte son point de vue pour évaluer la réponse de l'hôpital à ses besoins. Le partage régulier de retours d'expérience de patients, mettant en évidence des aspects perfectibles, permettent de questionner puis d'approfondir la réponse à ces attentes. En ce sens, la régularité des revues des plaintes à l'hôpital, souvent mensuelles voire trimestrielles, ainsi que l'implication des managers dans ce processus, gagneraient à être accrues.

Par ailleurs, la communication interne doit participer à porter un nouveau souffle au sein de l'établissement, en valorisant les savoir-faire des professionnels, centrés sur le contact humain et l'émotion. Ces compétences essentielles dans le monde de l'hôtellerie sont déterminantes à l'hôpital, où l'empathie et l'attention au patient sont des éléments clés du

soin et de la pratique professionnelle. Cette inflexion peut aussi se traduire par une rénovation de la marque employeur des métiers hospitaliers ; un moyen intéressant de valoriser et faire connaître de nouvelles pratiques, vecteurs de modernisation, d'amélioration de la qualité de vie au travail et de haute qualité de service.

Il est aussi indispensable de montrer que s'inspirer des principes d'hospitalité ne vise pas à transformer l'hôpital en hôtel, mais à améliorer l'expérience patient dans une optique complémentaire aux soins. En démontrant comment l'hospitalité peut renforcer la qualité globale du service, par exemple en réduisant l'anxiété des patients ou en optimisant les parcours de soins, comme on l'a vu, on peut convaincre que cette démarche sert directement la mission soignante. Il faut aussi rassurer sur le fait que ces changements ont vocation à être progressifs et accompagnés, et que l'objectif est de renforcer les compétences des personnels, non de les alourdir.

b) Organiser la montée en compétence à l'hôpital en matière d'hospitalité.

Parallèlement au travail de conviction et de construction commune, il est essentiel de donner aux équipes les moyens nécessaires pour atteindre ces nouvelles ambitions en matière d'hospitalité. La mise en place de programmes de formation spécifiquement axés sur l'hospitalité pour tout le personnel hospitalier au contact du public constitue une condition indispensable pour réussir cette transformation. Les professionnels de la santé, tout en étant experts dans leurs domaines, ne possèdent pas toujours les compétences relatives aux dimensions hôtelières des séjours. Il est donc crucial que ces formations permettent de compléter leurs savoir-faire actuels en mettant l'accent sur les attentes et le point de vue des patients en périphérie du soin.

En outre, pour animer cette dynamique et renforcer les compétences, il peut être avantageux d'introduire des professionnels de l'hôtellerie au sein des établissements de santé. Ces experts peuvent apporter des améliorations notables dans la gestion des services et des espaces, en introduisant des pratiques éprouvées et une expérience de la relation client. C'est par exemple le pari fait par le centre hospitalier de Grasse qui, au début de l'année 2024, a recruté une ancienne gouvernante dans l'hôtellerie de luxe au poste de responsable hôtelière, notamment chargée de l'encadrement de l'équipe d'entretien des locaux communs. Le CH de Grasse a expliqué ce choix comme le « reflet de volonté de l'Hôpital d'assurer un cadre accueillant pour l'ensemble des usagers ». Cette intégration permet non seulement d'enrichir les pratiques existantes, mais aussi d'améliorer l'efficacité des opérations hôtelières. La présence de spécialistes en hôtellerie peut optimiser la gestion des activités telles que le housekeeping, la restauration, le service de conciergerie

et la maintenance des équipements, en garantissant un suivi rigoureux et des choix plus adaptés dans l'organisation des services.

Cette montée en compétences et l'apport de nouvelles expertises permettent une gestion plus performante des activités hôtelières au sein de l'hôpital, augmentant ainsi l'efficacité des services offerts. Elle contribue également à une évaluation plus précise des pratiques et à un ajustement continu des stratégies d'hospitalité. Ces améliorations auront un impact direct sur la qualité de l'expérience patient, et sont donc essentielles pour le suivi et l'évaluation des objectifs d'hospitalité. Mais pour assurer leur impact, leur cohérence et leur pérennité, ces objectifs doivent être mesurés et évalués en continu.

3) Suivre et évaluer la qualité de l'hospitalité à l'hôpital.

a) Le choix des indicateurs clés de performance (KPI).

Objectiver l'impact des initiatives d'hospitalité sur l'expérience patient appelle la mise en place d'indicateurs clés de performance (KPI) pertinents. Ces indicateurs doivent être définis en collaboration étroite avec les instances représentatives de l'hôpital, la communauté hospitalière, ainsi que les représentants des patients. Cette approche collaborative garantit que les KPI choisis reflètent réellement les attentes et les besoins des patients, tout en étant alignés sur les objectifs institutionnels de l'établissement.

Parmi les KPI, Un autre indicateur crucial est le taux de satisfaction global des patients, qui peut être évalué par service ou par unité, et permet de comparer la qualité perçue des soins et des services entre les différentes composantes de l'hôpital. Mesurer le taux de satisfaction des patients doit être l'occasion de fixer des objectifs en la matière, ainsi qu'un taux de participation cible aux enquêtes ou questionnaires. Ces objectifs, qui peuvent être débattus en instances, ont vocation à être déclinés et assignés à l'encadrement médical et soignant de chaque périmètre.

Les avis sur des plateformes publiques comme Google, bien qu'ils soient externes, offrent également une perspective utile sur la réputation de l'hôpital et la perception de son exigence d'hospitalité. Elle est parfois très positive, et doit être valorisée. Mais des manquements importants peuvent aussi y être signalés, en dehors des circuits de réclamation institutionnels ; ils ne sauraient être ignorés. Les avis Google sont la première évaluation visible d'un établissement hospitalier lorsque l'on effectue une recherche sur

internet ; il s'agit d'une vitrine réputationnelle souvent négligée, mais qui peut être aisément managée.

Le choix des autres indicateurs peut couvrir des réalités variées : on peut citer par exemple le taux de décroché des secrétariats ou le temps d'attente au standard, afin de mesurer la réactivité des équipes administratives face aux sollicitations des patients. Le temps d'attente moyen sur les principaux plateaux techniques, comme les consultations ou les services d'imagerie, est un autre indicateur clé. Un suivi rigoureux de ce KPI permet d'identifier avec davantage de précision les goulots d'étranglement et d'améliorer la fluidité au sein de ces services. En parallèle, le niveau de stress des patients, évalué par des questionnaires ou des entretiens réguliers, est un indicateur qualitatif crucial pour mesurer l'impact des initiatives d'hospitalité sur le bien-être des patients. Crucial pour la continuité du parcours de soin, le délai de remise des documents de sortie gagnerait bien sûr à être mesuré avec régularité.

Il est possible d'imaginer une multitude d'indicateurs différents pour mesurer l'hospitalité, mais il est nécessaire de prêter attention à quatre aspects pour assurer leur efficacité :

- **Pertinence** : Les indicateurs doivent refléter les aspects les plus essentiels du séjour du patient, pour garantir qu'ils mesurent ce qui compte vraiment dans leur expérience hospitalière. Seuls des patients partenaires ou experts sont en mesure de fournir ce regard, et certaines constantes s'imposent dans la durée : un patient appréciera toujours un parcours plus simple, plus fluide et plus confortable.
- **Priorisation** : Les indicateurs retenus ne doivent pas être trop nombreux, pour éviter la dispersion et assurer un réel suivi. Une vingtaine d'indicateurs au maximum permet de maintenir une focalisation claire sur les priorités.
- **Comparabilité** : Les KPI doivent être, autant que possible, communs à la plupart des parcours de prises en charge (HDJ, HC, urgences, consultations...) pour permettre la comparaison des résultats entre services et leur consolidation à l'échelle de l'établissement.
- **Fiabilité** : Il est essentiel d'assurer une concordance entre les indicateurs retenus et les données fiables et pérennes que l'hôpital a la capacité de rassembler, en miroir. C'est la condition sine qua non de la crédibilité et la régularité de l'évaluation.

En intégrant ces éléments, l'hôpital pourra non seulement mesurer l'efficacité de ses initiatives d'hospitalité, mais aussi ajuster ses stratégies en temps réel pour répondre toujours mieux aux attentes des patients.

b) Promouvoir une culture élargie de l'audit et de l'évaluation.

A l'hôpital, la culture de l'audit et de l'évaluation des pratiques d'hospitalité gagnerait à être approfondie. Si un certain nombre de procédures de contrôle existent, elles présentent des faiblesses à considérer. Les accréditations ou les labélisations, qui tendent à se déployer notamment sous l'influence internationale – le label OEI pour les instituts de lutte contre le cancer par exemple sont à la fois très ponctuelles et limitées à certaines unités. La certification, qui se distingue par une portée globale à l'échelle d'un établissement, revêt une fréquence trop faible et trop rigide pour permettre un suivi représentatif de la qualité des services.

Une culture de l'audit en continu se révèle très bénéfique pour garantir que les initiatives en matière d'hospitalité à l'hôpital ne restent pas de simples intentions, mais se traduisent par des améliorations tangibles et mesurables au quotidien. S'inspirer des pratiques éprouvées dans l'hôtellerie de luxe, comme les audits hebdomadaires ciblés basés sur les standards rigoureux de Forbes et LQA, pourrait apporter une véritable plus-value et une modernisation de la culture professionnelle à l'hôpital. Ces audits, auxquels les employés du secteur hôtelier sont rompus, ont pour objectif de valoriser les forces du travail accompli, mais aussi d'identifier les faiblesses à corriger, avec un soutien en formation immédiatement disponible pour pallier ces lacunes. Exécutés par le responsable de la qualité de l'hôtel, ces audits concernent à tour de rôle, ou en réaction à un incident, chacun des aspects du parcours client : check-in, check-out, room service, réservation téléphonique, conciergerie, service de chambre... Ainsi, en conditions réelles, les pratiques sont observées et évaluées, puis débriefées en équipe. Il s'agit d'une stratégie majeure en faveur du maintien dans la durée des standards de qualité attendus, évalués plusieurs par an par des organismes indépendants et suivis par la clientèle.

À l'hôpital, ce type de contrôle régulier pourrait être adapté pour évaluer la qualité de l'accueil des patients, de leur confort ou des services complémentaires dont ils bénéficient au-delà du soin. En complément des audits réguliers, des enquêtes flash peuvent être conduites pour évaluer la satisfaction dans des secteurs spécifiques, notamment ceux où des changements récents ont été apportés ou dans lesquelles des plaintes récurrentes des patients sont constatées. Cela permettrait de réagir rapidement et d'ajuster les pratiques d'hospitalité en conséquence.

Cependant, pour que ces pratiques soient efficaces, plusieurs principes doivent être respectés. D'abord, il est intéressant de faire appel aussi souvent que possible à des acteurs extérieurs et indépendants pour participer à des évaluations, afin de garantir une évaluation impartiale et objective. De plus, l'hospitalité ne doit pas toujours être évaluée

uniquement à travers le prisme des soins, mais aussi comme un aspect distinct et tout aussi important de l'expérience patient. Pour coordonner ces initiatives, il serait pertinent de missionner des responsables qualité dédiés à l'audit, à l'inspection et à la qualité de l'hospitalité, qui travailleraient en collaboration constante avec les équipes sur le terrain. Enfin, la direction de l'établissement doit rester étroitement impliquée, en veillant régulièrement sur les résultats des audits et des enquêtes. Elle doit également s'assurer que des mesures correctives sont rapidement mises en place et que des formations adaptées sont proposées pour renforcer les pratiques des équipes. C'est en instaurant cette culture d'audit continue et proactive que l'hôpital pourra véritablement progresser dans sa démarche d'hospitalité, dans le bénéfice des patients.

c) Perfectionner et systématiser la collecte du retour d'expérience des patients.

La collecte continue et étendue des retours des patients doit permettre un ajustement en permanence des stratégies d'hospitalité et améliorer l'expérience hospitalière. Cependant, les outils actuels utilisés dans les hôpitaux pour recueillir ces retours, tels que le questionnaire e-Satis envoyé par la Haute Autorité de Santé (HAS), présentent des limites significatives.

Le questionnaire e-Satis, sur lequel se reposent largement les établissements publics pour évaluer la qualité des soins, présente plusieurs lacunes. D'abord, il est souvent jugé trop long : il comprend plus de 60 questions, nécessitant un quinzaine de minutes pour répondre, ce qui peut se révéler décourageant. De plus, ce questionnaire est envoyé 15 jours après la sortie de l'hôpital, limitant ainsi l'engagement à répondre pour des patients qui ont tourné la page de leur séjour et sont moins enclins à fournir un retour à chaud. De fait, environ un quart d'entre eux y répondent (le taux de réponse national oscille entre 17% et 25% selon les prises en charge). En outre, e-Satis ne prend pas en compte certains séjours ou prises en charge de courte durée : si la chirurgie ambulatoire a bien été incluse en 2018, les hôpitaux de jour, les consultations et les urgences n'y sont pas, alors qu'ils représentent une part importante des admissions hospitalières. Enfin, les résultats de ce questionnaire ne sont communiqués à la direction de l'hôpital que plusieurs mois après, et ils ne sont pas toujours présentés aux instances de gouvernance, ce qui limite leur impact en faveur d'ajustements rapides.

C'est d'autant plus regrettable que ces résultats alimentent un outil de benchmark clair et simple développé par la HAS, destiné aux patients : **Qualiscope**. Qualiscope permet de comparer les performances des établissements de santé en matière de satisfaction des patients, en s'appuyant sur les données collectées via e-Satis et les résultats de

certification. Cet outil offre aux patients un aperçu de la qualité des soins dans différents hôpitaux pour chaque spécialité, mais les lacunes dans la collecte des données e-Satis limitent, on l'a vu, sa fiabilité.

Pour pallier ces insuffisances, et à défaut d'une réforme du dispositif e-satis, chaque établissement devrait mettre en place des systèmes complémentaires de collecte de la satisfaction des patients, conçus pour corriger les imperfections du système national. Ces systèmes – on parle essentiellement de questionnaires de satisfaction - devraient permettre aux directions et aux équipes d'obtenir une vision rapide, claire, complète et régulière de la satisfaction des patients, facilitant ainsi une réactivité accrue dans la mise en œuvre des améliorations nécessaires.

Le recueil de l'expérience patient est en soi un terrain d'innovation stimulant. Le GHU Paris Saclay AP-HP a par exemple reçu le prix du jury de l'Institut français de l'expérience patient (IFEP) pour son projet de recueil d'**expérience recueillie au lit du patient**, une approche directe et personnalisée de la collecte des ressentis des patients, directement à leur chevet. Une modalité particulièrement adaptée pour les patients moins à l'aise avec les outils numériques. Au Centre de lutte contre le cancer Henri Becquerel à Rouen, une étude menée à travers des regards croisés de patients et de soignants sur plusieurs aspects de l'expérience patient a révélé des perceptions très différentes parmi les deux groupes.

Les processus institutionnels de gestion des réclamations sont souvent très empreints de logiques bureaucratiques, avec la lenteur qu'elles supposent. Il n'est pas rare que les plaintes des patients soient traitées plusieurs semaines, voire plusieurs mois après leur dépôt. À titre de comparaison, dans l'industrie hôtelière, il serait impensable de traiter une plainte de client au-delà de quelques jours, voire quelques heures. Pour améliorer ce processus, la direction doit s'assurer que la gestion des plaintes soit rapide, simple et fluide. Cela garantira une adaptation continue des stratégies en fonction des retours obtenus, en lien étroit avec la communauté hospitalière, et permettra de mieux répondre aux attentes des patients en temps réel.

Ces considérations gagnent, elles aussi, à être débattues et construites avec les patients. Faire *avec* plutôt que faire *pour* les patients est une revendication fortement portée par les associations. Bien des modalités peuvent être mobilisées en ce sens : boîtes à idées, moments de rencontre et d'échange entre la direction et des patients, réunion de panels de patients et proches volontaires sur des questions ciblées. Toutes ces modalités peuvent conduire à la construction d'un projet des usagers, support de l'ambition collective d'hospitalité et de qualité portée par l'ensemble de la communauté hospitalière *avec et pour* les patients.

CONCLUSION

La question de l'hospitalité à l'hôpital représente un enjeu crucial dans la transformation des soins de santé au XXI^e siècle. Ce mémoire a démontré que l'intégration des principes d'hospitalité au sein des établissements hospitaliers peut grandement améliorer l'expérience des patients, tout en redéfinissant le rôle de l'hôpital comme un lieu non seulement de soins, mais également de vie et de bien-être global. La qualité des espaces, des relations humaines et des prestations hôtelières sont autant de leviers permettant aux hôpitaux de se rapprocher de cette ambition, en offrant une réponse plus humaine et respectueuse des besoins des patients. La dimension hôtelière et l'attention portée à chaque détail, au-delà du soin médical, contribuent à créer un environnement apaisant, propice à la guérison et au confort psychologique.

La formation du personnel hospitalier à ces nouveaux enjeux, l'amélioration des conditions d'accueil et la diversification des services offerts sont des étapes incontournables pour redonner du sens aux pratiques hospitalières, tant pour les patients que pour les soignants. Ces transformations, loin de se limiter à un simple embellissement des lieux ou à des gestes ponctuels, doivent s'inscrire dans une stratégie globale d'établissement, portée par une gouvernance engagée. En redonnant à l'hospitalité la place qu'elle mérite, les hôpitaux pourront renforcer leur attractivité, fidéliser les talents, mais surtout offrir aux patients une expérience plus digne, plus respectueuse et plus centrée sur leurs besoins.

L'aphorisme du chef cuisinier Paul Bocuse - « Cela prend autant de temps de faire un plat succulent que de faire de la mauvaise cuisine » - résonne particulièrement bien avec l'enjeu tel que nous l'avons décrit à travers ce mémoire. L'exigence d'hospitalité à l'hôpital n'appelle, en premier lieu, une autre façon plutôt que la mobilisation de moyens supplémentaires. Accueillir un patient avec respect, sourire et disponibilité prend autant de temps que de l'accueillir avec froideur et défiance. De la même manière qu'une attention soignée aux détails peut faire toute la différence dans un plat, c'est cette même précision dans la gestion de l'accueil et de l'hospitalité à l'hôpital qui peut transformer profondément l'expérience du patient. En ce sens, l'hôpital ne devrait pas se contenter de répondre à des impératifs techniques de soin ; il doit aussi s'efforcer d'apporter du réconfort et de la considération à chaque patient.

Les ponts entre hôtellerie et hôpitaux ont d'autres perspectives : l'émergence des hôtels hospitaliers apparaît comme une piste particulièrement prometteuse. Bien que les hôtels hospitaliers soient encore un modèle en construction, relativement nouveau et peu connu, leur potentiel en tant qu'innovation dans le secteur de la santé ne doit pas être sous-estimé. Ces structures, spécialement conçues pour accueillir les patients en convalescence ou ayant besoin de soins légers après une hospitalisation, pourraient apporter des bénéfices significatifs. En séparant clairement le temps de séjour hôtelier du temps médical, les hôtels hospitaliers permettraient aux patients de passer leur convalescence dans un environnement adapté à leur repos, tandis que l'hôpital resterait concentré sur les soins médicaux plus lourds. Ce modèle serait particulièrement avantageux pour les patients, qui bénéficieraient ainsi d'un cadre moins médicalisé et plus propice au bien-être, tout en continuant à recevoir un suivi médical régulier et adapté à leur état de santé.

Bibliographie

1. Ouvrages et articles académiques :

- Dodier, Nicolas, Camus, Agnès. *L'hospitalité de l'hôpital*. In: *Communications*, 65, 1997. L'hospitalité. pp. 109-119.
- Allègre, F., & Bouet, A. (2021). "L'impact du service scape sur la satisfaction des patients dans les établissements de santé." *Journal de Médecine et Santé*, 36(1), 12-20.
- Shoemaker, S., Yesawich, P. *Hospitable Healthcare: Just what the patient ordered!*, 2023.
- Mahé-Dombis, Florence. "Hôpital recherche mécène...ou l'avènement du fundraising dans les établissements publics de santé", *Gestions Hospitalières*, n°546, mai 2015, p.287.
- Roux, S. (2020). "Formation continue et engagement des soignants : Vers une meilleure expérience patient". *Management & Avenir*, 78(1), 59-73.

2. Rapports institutionnels :

- Rapport sur l'hospitalité dans les établissements de santé, Commission Médicale d'Établissement (CME), AP-HP, 10 juin 2014.
- Hôpital de la Pitié-Salpêtrière. (2021). Rapport sur le réaménagement des espaces d'accueil.
- Haute Autorité de Santé (HAS), enquête e-Satis.

3. Études et enquêtes :

- Institut français de l'expérience patient (IFEP), *Améliorer l'expérience administrative et hôtelière des patients et de leur entourage*, Mars 2021.
- Institut français de l'expérience patient (IFEP), *Encourager les usagers à partager leur expérience*, Mai 2023.
- "L'accueil est un soin : penser l'expérience d'accueil à l'hôpital." *Horizons Publics*, 2023.

4. Sites internet :

- "Projet Wellness Center : un lieu unique dédié au bien-être des patients", Institut Gustave Roussy, 2019.
- *Programme Molitor Evasion*, site internet de l'Institut Gustave Roussy.

5. Témoignages et entretiens :

- Entretien avec Emmanuelle Hoche, cheffe de projet « Expérience patient » au sein d'Unicancer et chargée de mission « Expérience patient » au Centre Henri Becquerel à Rouen.

6. Articles et reportages :

- "Enquête France 2 : le business caché d'Happytal, la société qui renfloue les caisses des hôpitaux," *Franceinfo* (2019).
- "Le label Hospitalité." (2021). Gestions hospitalières.

<NOM>	<Prénom>	<Date du jury>
<INTITULÉ DE LA FILIÈRE> Promotion <année>		
<TITRE DU MÉMOIRE>		
PARTENARIAT UNIVERSITAIRE : <Université VILLE>		
Résumé : <Saisissez votre résumé>		
Mots clés : <saisissez vos mots clés>		
<i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i>		