

La Fabrique de l'Hospitalité des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg : une approche de conception de service innovante et transformatrice

Auteurs

Christelle Carrier

Co-responsable de la Fabrique de l'hospitalité

Barbara Bay

Co-responsable de la Fabrique de l'hospitalité

Direction générale des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg

1, place de l'hôpital BP 426 - 67092 Strasbourg Cedex

Lafabriquedelhospitalite@chru-strasbourg.fr

www.lafabriquedelhospitalite.org

Caroline Merdinger-Rumpler

Maître de conférences en sciences de gestion

Université de Strasbourg, Ecole de Management Strasbourg ; Laboratoire HuManiS

61, avenue de la Forêt Noire 67000 Strasbourg

caroline.merdinger@em-strasbourg.eu

Résumé

Cette communication vise à interroger les apports d'une approche de conception d'espaces de service dans un hôpital public s'appuyant sur une démarche culturelle. La méthodologie est celle de l'étude d'un cas, le projet de restructuration de la Maternité de l'un des principaux sites des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, la Maternité de Hautepierre. Le projet s'appuie sur une vision stratégique forte du chef de service de la Maternité qui souhaite regrouper deux services de soins autour de la volonté de création d'une Maison de naissance. Après avoir décrit le contexte du projet, les résultats économiques et comportementaux sont précisés, ainsi que les facteurs-clé de succès. Il ressort de cette étude de cas, que l'adoption d'une approche culturelle fondée sur une intervention artistique et architecturale pilotée par la Délégation à la Culture, véritable cellule d'innovation organisationnelle, a un double impact. Le premier impact est stratégique : l'intervention culturelle permet de dépasser les clivages traditionnels d'une structure hospitalière, qu'ils soient hiérarchiques, organisationnels ou culturels. Le deuxième impact touche à la manière dont le processus d'intervention culturelle sur les espaces de service va influencer à la fois sur la fonctionnalité et l'esthétique de l'environnement physique mais aussi et surtout sur le rôle social et communautaire de ce dernier, lui conférant une dimension essentielle dans la conception de la nouvelle offre de service.

Mots-clés :

Hôpital, culture, conception de service, environnement physique, innovation, design

La Fabrique de l'Hospitalité des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg : une approche de conception de service innovante et transformatrice

I. INTRODUCTION

En 1999, la signature de la convention culture-hôpital concrétisait la volonté inter-ministérielle d'ouvrir les hôpitaux à la culture en participant de la mission de service public tant du côté de la culture que de la santé, amenant de nombreux hôpitaux à inclure « la culture dans leur projet d'établissement, voire dans le contrat d'objectif, développant ainsi une politique culturelle globale coordonnée par un responsable culturel et faisant appel aux ressources culturelles et artistiques de leur région »¹.

C'est dans ce cadre que les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) créent en 2001 une Délégation à la culture directement rattachée à la Direction Générale avec pour objectif principal de développer une politique culturelle. D'emblée, cette cellule va dépasser un rôle de programmation d'activités culturelles pour se positionner comme une cellule d'accompagnement à la construction de l'hôpital de demain en accompagnant, valorisant et traduisant dans une dimension prospective le projet médical et soignant de l'institution hospitalière. Les projets culturels entrepris s'inscrivent au service de l'organisation hospitalière, n'hésitant pas à questionner le sens de l'action, à adresser les problématiques liées aux représentations et aux pratiques professionnelles ainsi que les liens entre l'hôpital et son environnement et entre professionnels et patients. Progressivement, cette cellule va se transformer en un espace de réflexion, d'expérimentation et d'action pour donner naissance à la Fabrique de l'hospitalité, plate-forme de collaboration entre les HUS (soignants, gouvernance...) et de nombreux partenaires, autour de l'amélioration des espaces et du temps vécu à l'hôpital (artistes, designers, architectes, partenaires académiques, publics, privés...). Cette approche de collaboration créative va permettre l'expérimentation de méthodes et d'outils innovants favorisant la participation des parties prenantes aux projets menés et positionnant peu à peu cette cellule en un véritable laboratoire d'innovation organisationnelle et managériale.

Cette communication vise à interroger **les impacts d'une approche innovante de conception d'espaces de services hospitaliers fondée sur une démarche culturelle**, en s'appuyant sur le projet d'intervention artistique et architectural réalisé par la Fabrique de l'Hospitalité à la Maternité de Hautepierre.

Dans un premier temps, La Fabrique de l'Hospitalité et le projet réalisé en Maternité sont introduits. Les résultats et facteurs-clés de succès sont présentés ensuite pour permettre finalement de conduire une réflexion autour des apports d'une approche de conception d'espaces de service à l'hôpital fondée sur une approche culturelle.

II. LA FABRIQUE DE L'HOSPITALITE DES HÔPITAUX UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG : UN PROJET INNOVANT EN MATERNITE

La Fabrique de l'Hospitalité est le résultat de l'évolution de la Délégation à la Culture des HUS en un laboratoire d'innovation organisationnelle. Le projet culturel de conception d'un espace de service innovant à la Maternité de Hautepierre est emblématique de cette transformation.

¹ Extrait du discours de Mme Catherine Ahmadi-Ruggeri, Ministère de la Culture et de la communication, Colloque Architecture Hôpital Art Contemporain, Lille 2004.

1.1. La Fabrique de l'Hospitalité aux HUS ou la transformation progressive de la délégation à la culture en un laboratoire d'innovation organisationnelle

En 2001, les HUS créent une délégation à la culture rattachée directement à la Direction Générale dont l'objectif principal est de développer une politique culturelle apportant un regard différent pour construire l'hôpital de demain en accompagnant, valorisant et traduisant dans une dimension prospective le projet médical et soignant des HUS.

Dès les premiers projets menés au sein de la délégation à la culture, il apparaît que la question du sens, les problématiques liées aux représentations et aux pratiques professionnelles ainsi que les liens entre l'hôpital et son environnement et entre professionnels et patients sont posées.

Deux projets de première heure de la délégation à la culture

A titre illustratif, nous pouvons citer un des premiers projets de la Délégation à la culture qui a consisté durant plusieurs années à développer en pédiatrie des expériences autour de la musique. Il s'agissait de s'appuyer sur les missions du CHU à savoir le soin, la recherche et la formation pour décliner ce projet auprès des jeunes patients, mais aussi avec les professionnels de santé, en particulier dans le service de néonatalogie. L'intervention de musiciens dans le service se faisaient en lien avec les parents et les professionnels afin d'évaluer à tout moment la pertinence et les effets de la musique sur les enfants. Suite à ces observations, des formations ont été mises en place à destination des professionnels, les sensibilisant à la question de l'environnement sonore de l'enfant prématuré ainsi qu'à la pratique du chant et de la berceuse. Des ateliers sur les chants du monde ont permis de réfléchir avec les équipes aux questions des différentes cultures d'appartenance des parents et de leurs enfants et sur la manière d'entrer en relation avec eux. Un travail de recherche en médecine complétait ce dispositif qui a fait l'objet de nombreuses communications qui sont venues appuyer une dynamique, déjà très présente dans ce service, d'innovation dans la prise en soin du bébé et de ses parents.

Par ailleurs, une opération d'ampleur, « Passions partagées », a contribué à faire connaître l'existence de la Délégation à la culture au sein des HUS. Pendant plus d'un an, les Musées de la Ville de Strasbourg ont convié l'ensemble des personnels hospitaliers à découvrir et à partager les richesses de leurs collections. Ainsi, près de 750 agents se sont inscrits et ont pu participer à la centaine de visites organisées pour eux et leur famille. Ils ont été invités, au terme de ces visites, à s'exprimer sur l'œuvre qui avait trouvé écho en eux. Ces témoignages ont pris forme dans une publication et des affiches que l'on retrouve encore aujourd'hui dans certains locaux de l'hôpital. Le service pédagogique des musées a souhaité partager avec le personnel des HUS sa passion pour les œuvres avec pour objectif de leur donner le goût de la fréquentation régulière des musées. Ce fut pour l'hôpital une belle occasion de rencontres et d'échanges participant à l'entretien d'une communauté professionnelle ainsi qu'une façon d'instaurer une autre relation soignants/soignés lors de discussions suscitées par la remise de l'ouvrage « Passions partagées » aux patients.

La délégation à la culture : une évolution vers un laboratoire d'innovation organisationnelle

Progressivement, les expériences et compétences développées au travers des projets entrepris amènent la délégation à la culture à se positionner comme un espace de réflexion, d'expérimentation et d'action pour donner naissance à la Fabrique de l'hospitalité, plate-forme de collaboration entre les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) et de nombreux partenaires internes et externes autour de l'amélioration des espaces et du temps vécu à l'hôpital.

Les approches, méthodes et outils mobilisés sont variés et visent à favoriser la co création des agents hospitaliers et des usagers afin d'améliorer la prise en soin des patients et de leurs proches. Ils sont issus des sciences humaines, de la création en général et du design en particulier. Les projets menés par la Fabrique de l'hospitalité émanent la plupart du temps d'une sollicitation par une équipe de soin liée à une volonté préalable de transformation. Les premiers objectifs de projet sont alors discutés avec la Direction générale qui valide l'intérêt stratégique de la démarche. La Fabrique de l'hospitalité se

définit aujourd'hui, au sein des HUS, comme un véritable laboratoire d'innovation organisationnelle et managériale reconnu par le label européen des living-labs, ENOLL.

1.2. La conception d'un espace de service innovant : le projet Arbre de vie Source de vie (AV-SV) de la maternité de Hautepierre.

Le projet culturel de la Maternité de Hautepierre s'inscrit dans le cadre d'un projet stratégique de service visant à répondre à une problématique concurrentielle. Il va s'appuyer à la fois sur une offre innovante de Maison de Naissance et sur une approche innovante de commande publique, conjuguant intervention artistique et architecturale.

La maternité de Hautepierre : un déficit d'image externe et interne dans un contexte concurrentiel de plus en plus marqué

La maternité de niveau 3 des HUS dispose d'une unité d'obstétrique, d'une unité de néonatalogie et d'une unité de réanimation néonatale permettant une prise en charge des grossesses à haut risque et des nouveau-nés présentant des détresses graves. Elle se voyait sérieusement concurrencée par plusieurs cliniques strasbourgeoises. Cette concurrence était particulièrement forte autour des questions « hôtelières » tant en terme d'aménagement des locaux que de qualité de l'accueil par les personnels. Afin d'assurer ses missions de services publics, de soins, de recherche et de formation, la maternité des HUS se doit de continuer à accueillir une population diversifiée tant au niveau social que pathologique. Il est de surcroît indispensable que les futurs professionnels puissent avoir l'opportunité de se former au contact de grossesses et d'accouchements « normaux », le risque concurrentiel étant de ne plus traiter que les femmes ayant des grossesses pathologiques. Située dans un quartier populaire de Strasbourg relativement excentré et dans un hôpital mono-bloc des années 1970, la maternité qui n'avait pas été rénovée depuis son ouverture souffrait d'un déficit d'image tant auprès de la population strasbourgeoise que des personnels qui y travaillaient.

Un projet stratégique d'une maternité conjuguant la possibilité d'opter pour une naissance démedicalisée à la garantie, en cas de besoin, d'une prise en charge médicale de haute technicité

Constituée de longue date de deux services distincts aux cultures professionnelles bien cloisonnées, la maternité fut rassemblée sous la chefferie unique du Professeur Israel Nisand. Les équipes soignantes avaient été peu renouvelées depuis l'ouverture et des pratiques professionnelles, parfois datées, se voyaient soutenues par un environnement physique qui n'avait pas ou peu évolué. La formation et l'intégration de nouvelles recrues sensibilisées à d'autres pratiques s'avéraient difficiles.

Le Pr Nisand se fixa pour objectif de réunir les deux anciennes équipes autour d'un nouveau projet médical et soignant fort. Il s'agissait de redonner à la parturiente toute sa place et de l'accompagner dans son projet de naissance en donnant aux sages-femmes une place prépondérante en première ligne. Le projet stratégique visé s'appuyait fortement sur un projet de démedicalisation de l'accouchement. Le Pr Nisand répondait en cela à une demande forte des parturientes strasbourgeoises, en lien probablement avec la proximité de Strasbourg avec l'Allemagne où une approche non médicalisée de la naissance est beaucoup plus développée.

Ainsi, l'objectif était d'offrir dans un même lieu une Maison de naissance accueillant des accouchements non-médicalisés et des salles d'accouchement classiques à proximité immédiate des salles d'opérations et de réanimations pour la mère et l'enfant. Cette configuration permet de respecter les choix des patientes tout en leur offrant une sécurité maximale.

Le choix stratégique de rénovation de la maternité débuta donc par ces espaces techniques, réservant à plus tard celle des chambres et des espaces communs.

Le projet Arbre de Vie – Source de Vie : un espace de transmission né d'une intervention artistique et architecturale

Dans le cadre de la réorganisation de la maternité du CHU de Strasbourg et de l'ouverture de l'Espace naissance en avril 2004, le Professeur Nisand et son équipe ont souhaité accompagner leur réflexion sur la dimension humaine de la naissance par un projet artistique et culturel.

Dans un premier temps, la Délégation à la culture propose au personnel de l'ensemble du Pôle de gynécologie de s'inscrire dans une réflexion sur les représentations : représentations professionnelles, représentations de soi, représentations du patient et de ses accompagnants. La médiation s'opère autour d'un choix collectif d'œuvres d'art contemporains mises à disposition par une collection publique (FRAC Alsace). Face à un domaine, l'art contemporain, qui demeure étranger à la plupart d'entre-nous, se vit une expérience sensible qui crée une connivence entre les personnels qu'ils soient administratifs, techniques, soignants ou médicaux. Une fois dépassés les premiers « j'aime – j'aime pas », un travail sur ce que l'on dit de soi à travers ses choix s'enclenche. Mené dans la durée, ce projet crée une histoire et une réflexion commune à l'équipe qui favorisera par la suite l'ouverture vers une nouvelle philosophie et une nouvelle organisation de la prise en soin qui pourra alors naturellement s'incarner dans des œuvres et l'aménagement d'un espace. Les repères hiérarchiques traditionnels à l'hôpital s'effacent dans le cadre de cette expérience artistique et le démarrage du projet s'inscrit dans une dynamique décloisonnée par rapport à celle qui peut être observée habituellement à l'hôpital. La commande porte sur la restructuration des espaces dédiés aux soins des nouveaux-nés, à l'allaitement, aux repas des mères et aux animations qui leur sont proposées.

Suite à un appel à projet qu'elles ont remportées, l'artiste plasticienne Ilana Isehayek et la designer Edith Wildy, ont créé un espace d'expérimentations sensible, en restructurant intégralement le service datant des années 1970. À partir de questionnements sur la place du corps dans l'architecture et sur la transmission culturelle autour de la naissance, elles développent un vocabulaire commun à l'ensemble des unités de suites de couches et conçoivent un espace à vivre, à soigner, à transmettre, à partager, qui facilite la relation entre la parturiente, sa famille et les professionnels hospitaliers.

Sensibles à la façon dont l'aménagement d'un lieu influe sur les déplacements, la position des corps dans l'espace et les gestes du quotidien, elles décident de concevoir une réorganisation globale des pouponnières, des salles d'allaitement et des salles à manger. Elles travaillent aussi bien sur la structure d'ensemble, que sur le mobilier - créée pour l'occasion - l'éclairage, la couleur et les œuvres qui vont venir naturellement s'y inscrire.

III. PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE ET DE SES ENJEUX

Le projet de la Maternité de HautePierre a aujourd'hui 10 ans et permet d'interroger avec une prise de recul importante **les impacts d'une approche innovante de conception d'espaces de services hospitaliers fondée sur une démarche culturelle.**

Les enjeux du projet Arbre de Vie - Source de Vie conduit en maternité sont nombreux et peuvent être résumés au travers des différents objectifs visés.

- en premier lieu des objectifs économiques d'augmentation de l'attractivité de la maternité de HautePierre et donc de son activité,
- en second lieu des objectifs qualitatifs de transformation de l'image de cette maternité, jusque là réputée accueillir des populations très populaires et d'origine étrangère ou des grossesses pathologiques,
- et finalement, des objectifs de transformation des pratiques professionnelles, qu'elles soient médicales, soignantes ou para-médicales afin d'accompagner le nouveau positionnement stratégique de la Maternité de HautePierre en Maison de Naissance.

Cette communication se propose de montrer en quoi l'adoption d'une approche innovante alliant démarches artistique et architecturale permet de répondre à ces enjeux.

IV. LE PROJET ARBRE DE VIE - SOURCE DE VIE DE LA MATERNITE DE HAUTEPIERRE : RESULTATS ET FACTEURS CLES DE SUCCES

Les principaux résultats du projet Arbre de Vie-Source de Vie de la Maternité de HautePierre sont présentés, qu'ils soient économiques ou comportementaux, tant d'un point de vue interne (absentéisme, turn over, transformation des pratiques professionnelles) qu'externe (satisfaction et

fidélisation de la patientèle, dégradation des locaux). Puis l'accent est mis sur les facteurs clés de succès de ce projet.

4.1. Résultats

L'impact des démarches et projets menés par la Fabrique de l'hospitalité est pluriel. Les critères d'évaluation sont nombreux : augmentation de la qualité de la prise en soin et des taux d'activité, baisse sensible du turnover et des arrêts maladie, amélioration de l'intégration des étudiants et des nouvelles recrues. Ces transformations interviennent souvent dès la phase de réflexion avant même que les projets ne se matérialisent. Les effets d'une réflexion collaborative interne au service sont immédiats et durables et modifient parfois déjà substantiellement son fonctionnement.

Dans le cas de la commande en maternité, l'engagement de l'équipe, de l'institution et des artistes autour de la méthode proposée par la Délégation à la culture a permis de relever les défis que s'était fixés le chef de service à savoir :

- améliorer l'image de cette maternité pour les parturiantes et les personnels hospitaliers
- valoriser la diversité culturelle des patientes comme source de richesse autour des soins donnés à l'enfant nouveau-né
- développer une approche démedicalisée de la naissance dans le cas des grossesses physiologiques en accompagnant les personnels dans ce changement
- favoriser la mixité des usagers
- faire augmenter le nombre de naissances sur ce site afin de garantir la pérennité de deux unités de suites de couches.

Ces changements se matérialisent par une profonde réorganisation du service (effectifs, évolution des compétences, modification de postes, etc.). Une meilleure intégration des personnels en formation qui trouvent désormais leur place physique dans la pouponnière et qui peuvent déployer dans de meilleures conditions les principes acquis lors de leur formation. L'absence totale de dégradation des locaux par l'ensemble des usagers depuis l'inauguration de la maternité témoigne de leur reconnaissance de la qualité de ces espaces.

4.2. Facteurs Clé de Succès

Plusieurs facteurs clés de succès peuvent être identifiés, extrinsèques au projet pour la qualité de la vision stratégique dans laquelle il s'inscrit et intrinsèques au projet pour le choix du modèle d'intervention, la démarche marketing de collecte des données et l'approche résolument participative de co-construction adoptée.

-une vision stratégique prospective du chef de service

Le chef de service, lors de sa prise de fonction, a une vision stratégique forte pour les deux unités de maternité qu'il prend en charge. Il souhaite en effet s'inscrire dans une réflexion stratégique de démedicalisation de la naissance par la création d'une Maison de naissance, première de ce type en France dans un CHU.

Ce projet stratégique innovant va guider la réflexion autour de la restructuration d'espaces communs et partagés facilitant la transmission et les apprentissages autour de la naissance. L'enjeu d'appropriation de ce virage stratégique par les équipes et l'impact sur leurs organisations et pratiques professionnelles sont rapidement identifiés comme fondamentaux à la réussite du projet.

-le choix d'un modèle d'intervention fondé sur la commande artistique

Le dispositif de la commande publique est la manifestation de la volonté de l'Etat, associée à des partenaires multiples (collectivités territoriales, établissements publics ou partenaires privés), de contribuer à l'enrichissement du cadre de vie et au développement du patrimoine national, par la présence d'œuvres d'art en dehors des seules institutions spécialisées dans le domaine de l'art

contemporain. L'œuvre réalisée au sein de la maternité des HUS propose une nouvelle forme de présence de l'art à l'hôpital en étant avant tout une œuvre d'usage.

Cette modalité originale, puisqu'il s'agissait d'une des premières commandes publiques à l'hôpital dans un lieu de soin, a fait intervenir différents professionnels conjuguant art contemporain, design et architecture et a été un élément fondateur du projet par l'expression de la créativité non seulement des artistes mais aussi des acteurs internes amenés à interagir au fur et à mesure de l'avancement du projet.

- une démarche marketing de collecte de données empiriques

Des phases d'observation des comportements et de l'utilisation des locaux in situ (par les personnels et par les patients) ont révélé des dysfonctionnements, des écarts entre les attentes et besoins des patients et de leurs proches et le processus de service offert par la maternité.

Cette phase d'études et d'observation, complétées par des entretiens conduits auprès des professionnels et des patients, correspond bien à une analyse que l'on peut qualifier de marketing dans le sens où elle vise à capter l'ensemble des perceptions, attentes et besoins des publics de la maternité, constitués des parturientes et de leurs proches mais aussi des publics internes, les personnels des deux services concernés.

-l'adoption d'un principe de co-construction des espaces de service

A cette phase d'études succède une phase de formalisation d'outils à manipuler et de prototypes à tester. Ces éléments permettent d'écrire les cahiers des charges nécessaires à la mise en place des nouveaux services. Selon les besoins du projet, l'équipe de la Fabrique de l'hospitalité, constituée de deux chefs de projet et d'une designer, s'adjoignent les compétences d'intervenants extérieurs, tant dans les phases de conception que de réalisation.

Cela se traduit par une réflexion sur les parcours, les espaces, les objets et mobiliers, les supports d'information et de médiation. Cette réflexion est menée de manière collaborative en n'oubliant aucune des parties prenantes (soignants, agents d'entretien, cuisine, brancardiers, ambulanciers, directions de la stratégie, de la communication, des soins, de l'hygiène, de la sécurité, etc., les patients et leurs accompagnant). Le cahier des charges de la commande artistique de la maternité a été construit autour de scénarii d'usages de la maternité, par le bébé, la maman, le couple parental, la fratrie mais également autour de l'articulation des rôles et missions de chaque métier composant l'équipe médical et soignante. Cette écriture et cette validation commune a été également l'occasion de rappeler les valeurs et principes fondamentaux d'accueil, de bienveillance, de respect des valeurs et des croyances de chacun s'articulant avec les principes de l'hôpital public.

V. CONCEPTION D'ESPACES DE SERVICE A L'HÔPITAL : LES APPORTS D'UNE APPROCHE FONDEE SUR LA CULTURE

Pour répondre à la problématique posée des apports d'une approche culturelle dans la conception d'espaces des services à l'hôpital, nous nous appuyons sur le cas étudié et proposons deux pistes de réponse.

La première intègre l'approche culturelle dans ses deux dimensions : artistique, la commande publique, et organisationnelle, la Fabrique de l'Hospitalité en tant qu'entité des HUS, et montre en quoi elles permettent de soutenir le projet de repositionnement stratégique de la Maternité de façon innovante.

La seconde s'appuie sur la littérature en marketing des services et le concept d'environnement physique de service et montre comment l'approche culturelle permet de concevoir un espace de service innovant dans la mesure où il allie à la fois les dimensions fonctionnelles et esthétiques (Eiglier, 2002) mais aussi sociales et communautaires (Aubert-Gamet et Cova, 1999).

5.1. Les apports d'une approche culturelle dans la conception de l'espace de service comme soutien du repositionnement stratégique

Le projet AV-SV illustre la pertinence de la mise en œuvre d'une approche artistique et architecturale de conception d'un espace de service dans une perspective prospective et stratégique. Comme cela a été précisé ci-dessus, ce projet s'inscrit dans la vision stratégique du service de maternité et dans la volonté de développement d'une prise en charge démedicalisée avec un accouchement en maison de naissance.

Le choix de l'approche culturelle, dans ses deux dimensions à la fois organisationnelle au travers de la Fabrique de l'Hospitalité, cellule projet de la Délégation à la Culture des HUS, et artistique, au travers de la commande publique, permet d'inscrire le projet de la maternité dans une boucle stratégique, où non seulement la conception de l'environnement physique découle d'un choix stratégique pris en amont mais nourrit rétroactivement en retour la stratégie effectivement mise en œuvre, contribuant ainsi activement au repositionnement visé.

Les allers-retours constant opérés par la Fabrique de l'hospitalité entre les besoins des usagers, des acteurs de terrain, les contraintes règlementaires et une vision plus stratégique d'établissement voire de territoire et de politique nationale permettent de donner à voir la complexité d'une telle démarche visant à trouver collectivement des solutions tenant compte de l'ensemble des tensions à l'œuvre sur un sujet donné. Il ne s'agit pas dès lors d'en opérer une simple synthèse mais bien de construire le meilleur projet de soin qui intégrera par arbitrages successifs l'ensemble des contraintes jusqu'à l'obtention d'un tout cohérent où chaque acteur trouvera la satisfaction d'un service de qualité, respectueux et efficient. Les effets positifs de ce type de démarches sont nombreux. L'adhésion à une nouvelle façon de faire tout d'abord puisque elle se fait par compagnonnage, chemin-faisant, dans une sorte de pédagogie douce. La cohésion d'équipe et le renforcement du sentiment d'appartenance à une organisation dont on est fier, renforcés par le travail collectif qui permet de prendre conscience des rôles et missions de chacun dans la prise en soin du patient. Le bien-être au travail par une reconnaissance et une utilisation des compétences de chacun, l'ergonomie de l'outil de travail, la baisse de l'incompréhension tant du côté des patients et de leurs accompagnants que du côté soignant.

C'est bien au service de l'institution que ses agents déploient une multiplicité d'outils et de compétences souvent inédits dans l'espace hospitalier et qui permettent ce travail d'aller-retour, de médiation entre un projet stratégique et la réalité du terrain. La traduction de ce processus s'incarne ensuite dans des formes comme ce fut le cas avec la restructuration de la maternité.

Cette dynamique est rendue possible par le positionnement original de la Fabrique de l'Hospitalité dans l'organisation hospitalière. Son rattachement direct à la Direction Générale garantit la dimension expérimentale fondamentale à la réalisation de véritables innovations organisationnelles dans les projets mis en œuvre par cette cellule. Celle-ci permet de sortir des cadres et parfois des plannings établis. N'oublions pas de rappeler ici que l'innovation organisationnelle y est grandement facilitée par un choix de projets effectué sur la base du volontariat des équipes de soin, ceci étant difficilement généralisable à l'ensemble des projets portés par l'institution hospitalière et posant l'épineuse question de l'articulation entre les différents types de projets au sein de l'hôpital, problématique dépassant le cadre de cette communication.

5.2. Les apports d'une approche culturelle pour une conception de l'espace physique comme composante marketing d'une offre de service innovante

Nous proposons de retenir le concept d'environnement physique dans la littérature en marketing afin de réfléchir à la problématique adressée dans cette communication. L'environnement physique est appréhendé selon des facettes multiples que nous présentons avant de revenir au cas de la maternité des HUS.

L'environnement physique : d'une approche élémentaire comme support de l'offre de service à une approche globale comme contribution déterminante de l'offre de service

Les premières définitions de l'environnement physique, qu'il soit dénommé « atmospheric », « physical evidence » ou « servicescape », ont été proposées par Kotler (1974), Belk (1975), Booms et Bitner (1982) et Bitner (1992). Elles l'appréhendent toutes comme support de l'offre de service, fondé essentiellement sur des éléments tangibles et contrôlables par le prestataire de services.

Eiglier et Langeard (1987) proposent le néologisme de servuction pour désigner le processus de production d'un service et retiennent l'environnement physique, nommé support physique, comme un élément de leur approche systémique, au même titre que les autres éléments que sont le client (et les autres clients), le personnel en contact et le résultat du service. Le support physique est alors défini par l'espace où se déroule la servuction (localisation, décoration, agencement...) et par l'ensemble des éléments matériels nécessaires (équipements, objets...).

Eiglier (2002) reconnaît deux dimensions au support physique : une dimension fonctionnelle visant à faciliter les opérations et interactions de service et une dimension esthétique constatant son rôle de véhicule de messages et donc de support de communication.

Une conception plus large de l'environnement physique l'envisage non plus simplement comme un support de l'offre de service mais comme une composante essentielle de cette dernière. Cette conception a été développée au travers des approches d'une offre de service vue selon le concept de service global initiées en particulier par Shostack avec son modèle moléculaire (1977) ou par Groönros avec le concept d'offre de service augmentée (1990). Elle soutient une approche de l'environnement physique comme étant une composante totalement intégrée et indissociable de l'offre de service, contribuant à son essence même.

Cette dernière conception de la relation entre l'environnement physique et l'offre de service a été fortement développée par les designers qui mettent l'accent sur son rôle de communication identitaire (Aubert-Gamet, 1996). Une définition postmoderne plus récente de l'environnement physique le conçoit comme un construit personnel et socio-spatial d'un consommateur co-acteur de l'offre de service (Aubert-Gamet et Cova, 1999).

L'environnement physique est alors à la fois un support physique au sens d'Eiglier et Langeard, mais aussi un « terrain d'interaction sociale et de création d'un lien communautaire » (Temessek Behi, 2009 ; Aubert-Gamet et Cova, 1999).

Les apports d'un couplage entre une intervention artistique et une intervention architecturale à la conception d'un service innovant : le cas de la Maternité de Hautepierre.

Dans le projet développé en Maternité aux HUS, c'est la combinaison originale entre une intervention artistique et une intervention architecturale d'une entreprise de design qui a été source d'innovation et a permis de dépasser la dimension basique fonctionnelle et esthétique de l'environnement physique Eiglier (2002) pour l'appréhender comme un artefact social, lieu de contact interpersonnel et de création de sens (Aubert-Gamet et Cova, 1999).

Ainsi, dans le cas de la maternité, le choix qui a été fait de repenser d'abord les espaces du commun (pouponnière, salle de repas et de convivialité), les lieux où s'opèrent de manière privilégiée les transmissions de professionnels à parents mais aussi des mères entre-elles, est plein de sens. C'est là que l'équipe veut être, dans ses missions premières et non dans l'affichage d'un confort hôtelier individuel même si celui-ci est nécessaire et sera acquis par la suite.

Tout dans les parcours, la forme des baignoires (adaptées en terme de matériaux et de dimensions à la sensibilité du nouveau-né, limitent les pleurs au moment des premiers bains), l'espace dédié aux soins, les couleurs, les intensités lumineuses, les matériaux, la température, est mis en œuvre pour favoriser le bien-être et les échanges positifs autour du nouveau né. Le travail d'œuvre murale réalisée par l'artiste et la designer vient soutenir de manière discrète mais évidente l'attention qui est portée aux cultures de chacun dans ce moment éminemment culturel qu'est la naissance. Il vient soutenir l'équipe

hospitalière dans la valorisation des multiples cultures autour de l'enfant qui se croisent et se métissent dans cet espace.

La médiation du projet artistique a rendu possible un accueil dans ces espaces nuit et jour, là où ils n'étaient autrefois ouverts que le matin, entraînant une réorganisation des postes et des effectifs. Elle a également permis de repenser la place de l'allaitement et de repositionner du personnel hospitalier sur ses missions premières de soin, les déchargeant de la dimension hôtelière pour les mères se portant bien et souhaitant prendre leur petit-déjeuner dans les nouveaux espaces. Ces espaces tiers favorisent également un meilleur accueil des familles, notamment lorsqu'elles sont nombreuses et les échanges avec les mères, en particulier la nuit lorsque les éclairages veilleuses sont accueillants et favorisent la conversation autour d'un thé.

Le passage à la mise en oeuvre de ce qui a été « dessiné » lors du processus de co-conception mené par la Fabrique de l'hospitalité est essentiel dans le sens où il matérialise le changement et le rend évident dans ses dimensions fonctionnelles mais aussi symboliques. De projet en projet, se dessine une « esthétique hospitalière » qui va s'incarner dans le scénario d'un accueil ou d'un parcours de soin, dans des supports d'informations, des objets, des mobiliers, des espaces qui font sens, qui de manière intuitive plonge tout un chacun dans un sentiment de respect, de confiance, de réassurance et d'hospitalité.

VI. CONCLUSION

L'analyse que nous avons menée du projet de restructuration par une démarche culturelle de la Maternité de l'un des principaux sites des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg nous conduit à deux résultats principaux.

Le premier résultat porte sur les conditions ayant favorisé la conception innovante et transformatrice d'espaces de service dans ce CHU par une démarche culturelle. Nous en avons identifié deux qui nous paraissent essentielles : l'une portant sur les caractéristiques originales de la cellule porteuse du projet, la Fabrique de l'hospitalité, l'autre portant sur la nature même de l'intervention artistique et architecturale dans un service de soins. Le rôle de laboratoire d'innovation organisationnelle de l'entité porteuse du projet, la Fabrique de l'Hospitalité des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, est rendu possible par son positionnement dans l'organigramme, avec un rattachement direct à la Direction Générale, ce qui permet d'inscrire les projets menés dans une perspective temporelle plus stratégique qu'opérationnelle, laissant le temps de la mise en place d'une pédagogie de projet autour du partage et du questionnement des valeurs, des expériences et des pratiques. Le choix de projets basés sur le volontariat des équipes de soins est fondamental en ce qu'il favorise leur participation active pour une co-conception de la réalisation finale.

Le deuxième résultat porte sur les apports de l'adoption d'une approche culturelle fondée sur une intervention artistique et architecturale à la conception d'espaces de services hospitaliers. Nous avons identifié deux impacts principaux. L'intervention culturelle a un impact stratégique car elle permet de questionner les logiques hospitalières traditionnelles, qu'elles soient hiérarchiques, organisationnelles ou culturelles. Ainsi, la remise en question des pratiques professionnelles des équipes médicales/soignantes dans le nouveau projet stratégique de Maison de Naissance de la Maternité est favorisée par les échanges autour de l'œuvre artistique et architecturale, medium permettant la transformation de l'offre de service dans sa globalité et contribuant au repositionnement de la Maternité auprès de ses publics internes et externes. Par ailleurs, le processus d'intervention culturelle permet au projet de s'inscrire dans une approche marketing de conception de l'environnement physique comme une composante indissociable de l'offre de service au sens de Aubert-Gamet et Cova (1999). Par l'intervention culturelle, l'environnement physique est transformé à la fois sur le plan fonctionnel et esthétique, mais surtout sur le plan identitaire et social, le nouvel espace de service à la Maternité étant conçu comme un lieu de contact interpersonnel et de création de sens, un espace de rencontre et de métissage de multiples cultures, entendues ici au sens de cultures nationales et ethniques, mais aussi de cultures professionnelles et profanes.

BIBLIOGRAPHIE

Aubert-Gamet V. (1996), *Le design d'environnement commercial dans les services : appropriation et détournement par le client*, Thèse de Doctorat, IAE Aix, Université Aix Marseille3.

Aubert-Gamet V., Cova B. (1999), Servicescapes : from modern non-places to postmodern common places, *Journal of Business Research*, n°44, pp37-45.

Belk R.W. (1975), Situational Variables and Consumer Behavior, *Journal of Consumer Research*, december, vol 2, pp 157-164.

Bitner M.J. (1992), Servicescapes : the Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, april, vol57, pp 57-71.

Booms G.H., Bitner M.J. (1982), Marketing Services by Managing the Environment, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, may, vol 23, pp 35-39.

Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.

Eiglier P. (2002), *Le service et sa servuction*, Working Paper, n°627, IAE Aix, Université Aix Marseille3.

Grönroos C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing Moments of truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington MA.

Kotler P. (1974), Atmosphere as a Marketing Tool, *Journal of Retailing*, vol 49, pp 48-64.

Shostack L. (1977), Breaking free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, april, vol 41, pp73-80.

Temessek-Behi A. (2009), L'environnement physiques des services : synthèse et analyse conceptuelle, *Revue Française du Marketing*, décembre, n°225, pp 33-49.