

MOTS CLÉS

Graph
Vérité
Médecine
Colloque singulier
Communication



Graph

RÉFLEXION**La vérité**

« Nous ne croyons pas que la vérité reste encore vérité quand on lui enlève ses voiles », écrivait Nietzsche. Après l'innovation en 2014, la transparence en 2015, la nouvelle édition du Graph Alpes a exploré la vérité... en tentant donc de la « dé-voiler. » L'analyse des champs scientifiques, philosophiques, journalistiques, judiciaires, grâce à des intervenants de renom, a permis de mieux cerner les contours de cette notion parfois galvaudée et d'enrichir la pratique quotidienne hospitalière. Un séminaire au cours duquel la parole a été libre... et vraie !

Toute la vérité, rien que les vérités ?**Une notion polysémique**

Comme le rappelle Cynthia Fleury, philosophe politique, professeur à l'American University of Paris et titulaire de la chaire de philosophie à l'Hôtel-Dieu, la définition même de la vérité est problématique. On relève ainsi une dizaine d'approches :

- » essentialiste : la vérité existe, elle est de nature divine ou ontologique ;
- » relativiste : il s'agit soit de la subjectivité (pour Protagoras, « l'homme est la mesure de toute chose »), soit d'une approche pragmatique (essentialisme remis en cause par les paramètres de la réalité et des points de vue) ;
- » empiriste : elle repose sur les faits ;
- » sociologique : c'est l'approche constructiviste : les faits sont des construits symboliques et socioculturels ;
- » naturaliste, qui se rapproche de la conception essentialiste ;
- » politique : c'est par exemple l'approche parésiasique foucauldienne tentant de concilier, dans un État de droit, liberté et vérité ;
- » scientifique : la vérité comme capacité de reproductibilité, en lien avec la notion d'objectivité, et fonctionnant avec le probabilisme ;
- » positiviste, déterminant ce qu'est le progrès ;
- » herméneutique ou interprétative, qui est une acception

Yann BUBIEN
Directeur général
du CHU d'Angers
Président du Graph

Alexis THOMAS
Directeur de cabinet
du directeur général
du CHU d'Angers
Secrétaire général
du Graph

Arnaud COLLIN
Directeur
de la recherche
et de l'innovation
Adjoint aux finances
CHU d'Amiens

**GRAPH**

relationnelle de la vérité : de l'intersubjectivité doit surgir une vérité ;

» capacitaire : la vérité devient un outil de capabilité.

Stefan Alzaris, philosophe et magicien, insiste pour sa part sur l'importance de l'altérité dans la définition d'une vérité qui devient alors une recherche de liberté, dans un mouvement de projection vers l'avenir.

La notion de vérité est ainsi, en elle-même, un sujet de débat important. Si sa définition est si complexe, toute entreprise pour atteindre la vérité s'annonce donc également éminemment problématique.

Une (con)quête...

Lorsque l'on évoque la difficile quête de la vérité, il existerait *a priori* un domaine où il paraît possible d'aboutir à une vérité objective : les mathématiques. Mais les choses ne sont pas si simples... Comme l'explique le Pr Gérard Berry, en mathématiques, la vérité peut être totalement contre-intuitive. On ne peut pas déduire le faux du vrai, mais on peut déduire le vrai du faux. Ainsi, ce n'est pas parce qu'un raisonnement est vrai que sa conclusion est vraie si les hypothèses sont fausses. L'implication est vraie mais pas sa conclusion. Telle est la démonstration qui permet d'atteindre la vérité en mathématiques. La quête de la vérité implique le plus souvent une violation de l'intuition spontanée.

Les plus grands ennemis de la vérité sont ceux qui sont certains de la détenir.

Dans le domaine judiciaire, Dominique Schaffhauser, magistrat honoraire, ancien président de la cour d'assises du Nord-Pas-de-Calais, compare la recherche de la vérité à « un voyage en mer par gros temps », voulant montrer à quel point la quête de la vérité peut être âpre et aride.

Le juge a l'obligation de reconstruire la vérité avec une injonction croissante de la société civile pour dire qui est coupable, même des décennies après les faits, avec un abandon progressif du droit à l'oubli. La pression médiatique amplifie cette injonction avec parfois une acuité extrême. Cette fabrique de la vérité judiciaire émerge à travers le passage en jugement qui garantit un débat contradictoire, avec des éclairages différents sur un même fait. Le rôle du juge est de peser le pour et le contre. Il doit être impartial. Le juge et les jurés doivent décider lors du délibéré. Il s'agit alors de « passer au crible de l'analyse les certitudes provisoires ».

Si la quête de la vérité des hommes est essentielle, un autre chemin vers la vérité est proposé par les religions. Pour le rabbin Nissim Sultan, l'homme incapable de se soustraire de la vérité qui s'impose(ra)it à lui – et qui voudrait l'imposer aux autres – aboutit au fanatisme. À travers l'étude des mots et l'exégèse des textes, les croyants ont le devoir de questionner les vérités de la foi contenues dans les récits religieux. Les textes font l'objet d'une interprétation permanente de la communauté des croyants pour savoir ce que les prophètes ont voulu dire. Il convient d'adopter une démarche modeste, privilégiant le « tenir pour vrai » à la vérité absolue. Ce « tenir pour vrai » germe grâce à la culture, dans un cheminement fait d'ardeur et d'humilité – du latin *humus*, pour filer la métaphore sur la terre et sa culture. Cette quête et ce cheminement permettent d'atteindre une sagesse individuelle qui se nourrit également d'autrui. Qu'elle soit mathématique, révélée ou construite à travers l'expérience des hommes, la recherche de la vérité apparaît ainsi complexe, toujours en devenir... et souvent entravée...

Les obstacles à la quête de vérité...

Dans les domaines judiciaire, journalistique, médical, politique et sociétal...

Les difficultés d'accès à la vérité sont nombreuses, quel que soit le secteur considéré.

Dans le domaine judiciaire, l'élaboration de la vérité ne se fonde pas seulement sur la mise en lumière des protagonistes lors d'une audience ; une part de la vérité se cache souvent dans l'ombre des silences, des témoins, des prévenus. Or la pression médiatique interfère avec la volonté de la justice de faire émerger la vérité. Les médias, et encore plus avec le déferlement de l'information numérique, déterminent très vite des coupables, et l'emballement populaire et médiatique empêche de juger avec la sérénité nécessaire puisque la société demande au juge de prévoir si la personne va recommencer. On passe de la vérité des faits à la vérité des personnes, en tentant de pousser le juge vers la notion de

« Les plus grands ennemis de la vérité sont ceux qui sont certains de la détenir. »

« présomption de dangerosité » visant à juger non plus ce qu'une personne a fait mais ce qu'elle est susceptible de faire.

Les médias ne parlent plus de « présumé innocent » mais de « présumé coupable ». Dans le domaine journalistique, l'éditorialiste et directeur adjoint de la rédaction du *Figaro*, Yves Threard, rappelle que conserver la bonne distance critique dans l'information constitue une réelle difficulté. La recherche du vrai et non pas du vraisemblable impose d'expliquer les faits sans travestissement ni parti pris, ce qui est difficile.

Or, au moins trois éléments éloignent le journalisme de la vérité :

» le « politiquement correct » et les attendus, auxquels il faut « coller », de son lectorat,

» le déferlement de l'information numérique et de l'information en continu, partout dans le monde, qui impliquent et génèrent une accélération du temps et une information par « raccourcis », rendant impossible l'explication des événements dans leur complexité, facilitant la propagation de rumeurs et/ou de faits inexacts, ou à tout le moins non analysés,

» les journalistes eux-mêmes, en raison des formations identiques qu'ils ont suivies⁽¹⁾ mais aussi et surtout parce qu'ils ne sont pas les ministres de la vérité. Les journalistes sont « des yeux, des oreilles », et ne font que rapporter une information avec une mise en scène liée

NOTE

(1) Voir les propos du journaliste Jean-Jacques Cros au Graph Alpes 2015 : Y. Bubien, A. Thomas, A. Collin, « La transparence », *Gestions hospitalières*, n° 546, mai 2015.

notamment à la ligne éditoriale de leur journal – un éditorialiste notamment n'est pas dans la vérité mais dans le parti pris.

Dans le domaine médical, le pédiatre et généticien Arnold Munnich explique que la manière dont le médecin dit « sa » vérité au patient est fondamentale.

« On peut se protéger en ouvrant le parapluie et en répondant aux questions posées par le patient, d'un bloc, sans discernement. Cela revient à donner un coup de fusil au patient. »

Le savoir-être et le savoir-dire s'apprennent à l'hôpital par le compagnonnage. Leur enseignement initial dans les facultés doit être renforcé.

« Comment faire comprendre dans le dialogue singulier avec un patient et sa famille que l'on a si peu de certitudes et tant de doutes ? » Il y a ainsi une pédagogie du doute à acquérir afin de savoir annoncer un diagnostic. « La vérité n'est ainsi pas le contraire du mensonge », comme l'écrivait Francis Walder dans *Saint-Germain ou la négociation*.

Il faut apprendre à dire les choses dans le temps et savoir s'arrêter dans les

informations données au patient et remettre à la prochaine fois s'il n'est pas encore prêt à tout entendre. La question sur la vérité et le partage des doutes du médecin va se renforcer avec le séquençage du génome humain (cf. infra) et il importe de distinguer la parole diagnostique de la parole pronostique.

Au niveau politique et sociétal, la révélation de la vérité peut faire l'objet d'un déni, d'un refus de l'entendre et de l'accepter. Le vrai cède alors la place au vraisemblable. Comme l'a souligné Elise Domenach, philosophe et maître de conférences à l'ENS-LSH, l'homme résiste au vrai qui ne serait pas vraisemblable à l'aune de ses préjugés. Le vrai ne serait alors plus qu'une construction positiviste. Même face à des preuves évidentes, l'homme ne donne pas toujours son assentiment car ses opinions et ses préjugés lui donnent la force intérieure de résister au vrai. « Cela pose alors la question de la vérité et de la vraisemblance : a-t-on intérêt au Vrai ? »

On tend alors, par souci de pragmatisme froid, parfois piloté au sommet de l'État, vers le déni, au nom du primat du collectif sur l'individu, notamment dans les sociétés traditionnelles et/ou dans les régimes autoritaires, notamment en situation de crise environnementale, sanitaire ou politique.

...et de manière accrue en période de crise

Pour Didier Heiderich, président de l'Observatoire international des crises, la vérité est souvent difficile à formuler

ENCADRÉ 1 **La vérité nue...**

Et si vous nous parliez de la beauté, Gilles Lipovetsky ?*

Pour la seconde année consécutive, le Graph Alpes a eu l'honneur de recevoir Gilles Lipovetsky pour une conférence consacrée à la vérité à travers la beauté féminine.

Historiquement, si la Grèce antique valorisait la beauté masculine, la beauté féminine était chargée de résonance négative et la femme vue comme un être de mensonge, un danger redoutable qui se pare des traits de la séduction. Que ce soit chez Homère, avec la description de la beauté fatale d'Hélène suscitée par Zeus pour que les hommes se disputent, ou chez Hésiode, qui soulignait que sous les traits de la beauté féminine se dégagent la tromperie et le faux, il y a chez l'ensemble des auteurs grecs classiques une mise à l'index de la beauté féminine. Pour Platon, dans le *Gorgias*, les artifices du maquillage sont indignes et relèvent de la séduction, de la ruse, comme la rhétorique.

Les récits bibliques ne sont pas plus tendres puisque Moïse ou David sont décrits comme des hommes dont la beauté reflète la vertu alors que Eve est vue

comme une créature qui détourne Adam et le conduit au péché. La culture chrétienne n'aura de cesse de condamner les fards et la cosmétique comme une tentation diabolique de plaire, y voyant un désir de séduction et l'œuvre du diable.

Au XIX^e siècle apparaît un contre-discours à la diabolisation de la beauté et aux soins féminins chez Baudelaire notamment. Le poète valorise la cosmétique, considérant le naturel comme immoral et laid. La vérité, le bien, le beau ne se trouvent que dans l'art auxquels participent le maquillage féminin et les soins du corps. La femme « doit se doré pour être adorée ».

Aujourd'hui, comment notre univers technicien et démocratique s'est emparé de la beauté et de son rapport à la vérité du corps ?

La mise en garde par rapport aux charmes féminins n'existe plus. Elle a laissé place au contraire à une culture euphorique d'exaltation sans modération de la beauté. La culture marchande exalte les top models et permet de répandre des produits

pour les institutions publiques ou privées, et encore plus en période de crise, pour les raisons suivantes :

- » la vérité étant compliquée à atteindre, la tendance est plus au commentaire qu'à l'analyse ;
- » peur des conséquences de la vérité et volonté de « protéger » ;
- » caractère « liquide » de la vérité, avec le *story-telling* ;
- » « déréalisation » de la vérité à travers les techniques modernes : tuer par drone dans une guerre n'a pas le même impact sur les individus qui le voient à la télévision que tuer par arme « classique » ,

Le « tribunal de l'opinion » et la pression médiatique, qui n'acceptent pas les points d'interrogation et privilégient les raccourcis et l'approche manichéenne : le faible contre le puissant, le riche contre le pauvre, le gentil contre le méchant, l'opresseur contre l'opprimé, etc.

Difficile à identifier, complexe à déceler, la vérité ne se laisse ainsi pas aisément saisir. Elle peut pour autant être « sublimée », notamment dans une conception « capacitaire ».

Préconisations pour « appliquer » la vérité

Se former au « savoir-dire »

Comme l'indique le Pr Munnich, la prudence et le temps sont des vertus dans le Colloque singulier, ce qui n'apparaît pas aisé. Le patient veut des certitudes là où il conviendrait de parler de « niveaux de connaissance en évolution ». Si le savoir-faire s'apprend à la faculté de médecine, l'enseignement du « savoir-être » et du « savoir-dire » est encore

insuffisamment développé, se transmettant uniquement par le compagnonnage et l'exemple.

Le « parler vrai », pour reprendre la formule du Pr Munnich, c'est aussi reconnaître qu'on ne sait pas tout, et cela s'apprend, par la simulation notamment. Le doute et la prudence s'apprennent : « Être un bon médecin, ça n'est pas tout dire tout de suite. »

Doute et prudence sont d'autant plus nécessaires que le patient, au-delà du diagnostic, veut connaître le pronostic, avec la traditionnelle – et légitime – question : *et maintenant, quelle est la suite ?*

Le développement d'une croyance, entretenue par certains scientifiques, que notre avenir serait inscrit dans nos gènes renforce encore cette problématique. Or, selon le Pr Munnich, cela est faux : nos gènes ne commandent

cosmétiques abordables dans toutes les couches de la société. La beauté se déplace du visage vers le corps tout entier qui doit rester jeune, dynamique et svelte grâce au sport. Les cures de régime se multiplient et les activités de développement personnel explosent. La forme physique rejoint le bien-être mental. C'est le culte du bien-être avec la recherche des plaisirs polysensoriels et la recherche d'une beauté au moins autant pour soi que pour les autres. Ce souci de soi aboutit à une conception du maquillage non plus comme un artifice mais comme une présentation de soi sublimée. Si la cosmétique n'est plus vue comme l'œuvre du diable, les oppositions de la beauté et de la vérité se sont déplacées sur d'autres terrains avec notamment la question des diktats de la minceur et des mannequins anorexiques et retouchés dans la presse féminine. La question du faux, du retouché est culpabilisante et blessante pour l'image que les femmes ont d'elles-mêmes.

Avec la chirurgie esthétique le corps se donne comme un objet artificiel à corriger sans limite. Est-ce le faux qui triomphe du vrai ? Pas sûr, car en se faisant refaire le nez, je ne cherche pas l'originalité mais j'assouvis un désir de normalité retrouvée,

avec un trait physique qui ne focalise pas le regard des autres. Il s'agit ainsi moins d'une entreprise de falsification que d'une volonté de retrouver un accord interne. La séduction esthétique à travers le recours à la chirurgie esthétique et au maquillage est ainsi réhabilitée non par la volonté de mentir mais de se retrouver soi-même, de retrouver la vérité pour soi-même. La transformation par la chirurgie esthétique, même « de confort », se fait moins par obligation sociale que par volonté de (re)trouver une harmonie interne et externe, une quête de confiance en soi. Se maquiller et recourir à un chirurgien pour transformer une partie de son corps n'est plus un art du faux : c'est un art du soi. Cette esthétisation ne se limite pas au corps humain. Elle se développe également dans l'espace public, au niveau de l'architecture et de l'aménagement, pour le plus grand bien des patients et des agents lorsque l'hôpital délaisse son image « disciplinaire » et « s'esthétise », à travers des plafonds peints, des œuvres dans les couloirs, et des peintures (du « maquillage ? ») au mur.

* Titre inspiré de la conférence donnée au Graph Alpes 2016 par G. Lipovetsky, philosophe-sociologue.

« La parole diagnostique doit être distincte de la parole pronostique car la recherche progresse vite, chaque cas est singulier et chaque mutation est unique.

pas notre destinée. Nous ne sommes pas dans une tragédie grecque, nous sommes « programmés mais libres », pour reprendre le titre de son dernier ouvrage. Le généticien américain James Lupski, qui s'est aventuré à séquencer son génome, devrait, dans un tel raisonnement, être mort ! Si un tel examen avait été réalisé de manière prénatale, il ne serait d'ailleurs peut-être pas né !

La parole diagnostique doit être distincte de la parole pronostique car la recherche progresse vite, chaque cas est singulier et chaque mutation est unique.

Le séquençage haut débit présente des dangers. Il apparaît plus pertinent de procéder à du reséquençage ciblé de gènes connus pour identifier une maladie particulière.

Mettre le patient et ses symptômes au premier plan est gage de véracité scientifique et de prudence diagnostique.

Le diagnostic, s'il est donné avec un réel « savoir-dire », peut constituer un soulagement pour le patient puisque « nommer la maladie, c'est un peu la soigner ».

Le Pr Munnich se place ainsi contre la médecine prédictive et le rêve prométhéen de l'immortalité. La détresse des gens les pousse à se raccrocher à la génétique. Des *lobbies* s'en emparent alors, proposant des prédictions à partir d'un échantillon de salive. Cette médecine prédictive est, selon le Pr Munnich, erronée à l'épreuve de l'expérience puisque ces facteurs prédictifs n'ont de pertinence qu'en général, pas de manière individuelle. Ils ne disent rien du risque individuel. Il n'y a pas de vérité individuelle dans un monde probabiliste, un peu comme dans une urne, où l'on ne sait rien du vote individuel. Une telle « médecine » apparaît même dangereuse dans la mesure où des personnes s'exonèrent du dépistage dans la mesure où il leur

ENCADRÉ 2 Vérité... citations choisies

... des intervenants

Pr Cynthia Fleury

« Faire que cette vérité soit opératoire pour un sujet qui, dans sa vulnérabilité, reste capacitaire. »

Pr Gérard Berry

« Les mathématiciens sont des poètes avec un autre langage. »

Dominique Schaffhauser

« Aller à la recherche de la vérité, c'est comme faire un voyage en mer par gros temps. »

Nissim Sultan

« L'homme incapable de se soustraire à la vérité qui s'impose à lui aboutit au fanatisme. »

Pr Arnold Munnich

« Attention à la manière d'annoncer la vérité au patient ; sans quoi, c'est un coup de fusil. »

« La parole pronostique doit être différenciée de la parole diagnostique. »

Andrzej Seweryn

« L'Art est la manifestation de la vérité d'une civilisation. »

« Un texte écrit il y a des siècles peut nous toucher encore aujourd'hui, car il touche au vrai, à l'humaine condition. »

Gilles Lipovetsky

« On est passé du "corps tombeau" au corps façonné. »

... dans l'histoire

Protagoras

« L'Homme est la mesure de toute chose. »

Socrate

« Si tout ce qui est vraisemblable est vrai, alors c'est mettre l'homme à la portée de toute chose. »

Galilée

« Le grand livre de la nature est écrit en langage mathématique. »

Edmund Husserl

« Si les Européens cessent de s'occuper de la notion de vérité, alors ce sera la fin de la civilisation européenne. »

Albert Einstein

« Dieu ne joue pas aux dés. »

Gaston Bachelard

« Le doute, c'est le tribut dû à l'espoir. »

Friedrich Nietzsche

« La vie a besoin d'illusions, c'est-à-dire de non-vérités tenues pour des vérités. »

« Nous ne croyons pas que la vérité reste encore vérité quand on lui enlève ses voiles. »

Henri Bergson

« Le réel, c'est la création continue d'imprévisible nouveauté. »

Francis Walder

« La vérité n'est pas le contraire du mensonge. »

a été dit que le risque était faible. Et, à l'opposé, cela accroît le nombre d'hypocondriaques se croyant menacés alors qu'ils ont mal compris les résultats de leurs tests.

Le Pr Munnich préconise ainsi un devoir de vérité sur ce que l'on sait, ce que l'on ne sait pas, qui inclut la part de doute et le temps nécessaire (en sortant de la brutalité de l'immédiateté) aux annonces difficiles.

Sur un registre plus philosophique, Cynthia Fleury préconise une vérité dont l'annonce doit d'une part être apprise, d'autre part doit renforcer le sujet au lieu de l'affaiblir.

Faire de la vérité un outil capacitaire

Repasant des travaux de l'économiste Amartya Sen, Cynthia Fleury promeut une approche de la vérité en termes de «capabilité».

Pour Amartya Sen, les droits effectifs se mesurent en termes de maximisation des choix possibles. Disposer d'un vélo, par exemple, maximise mes choix et mes droits s'il me permet d'aller travailler, ou encore de sociabiliser. Cette approche consiste à savoir transformer une ressource matérielle en ressource existentielle.

Appliquée à la vérité, il s'agit alors de faire que cette dernière m'aide à refaire mon récit et à investir la vie devant moi, avec ou sans maladie. En clair, comment cette vérité me permet d'être agent de ma vie ?

Cela se retrouve dans la vérité du clinicien. Selon Cynthia Fleury, le patient et le clinicien sont dans une relation de soins et d'intersubjectivité. Il se crée bien plus qu'une éthique de la responsabilité du médecin envers le patient : une éthique de la capacité doit émerger.

Il faut dire la vérité jusqu'au capacitaire des acteurs concernés, c'est-à-dire jusqu'au point où elle peut être comprise et digérée. On entre alors dans la «conception relationnelle de la vérité», où l'on doit vérifier comment est accueillie la vérité et comment elle peut être un outil d'augmentation des capacités.

Cette conception relationnelle implique donc une autre notion fondamentale en lien avec la vérité : la confiance. Le principal motif de souffrance professionnel n'est pas la charge de travail ni sa difficulté mais le sentiment d'avoir été trompé, trahi.

Dans la relation médecin/patient, le développement d'une vérité capacitaire implique un renforcement des enseignements de communication, d'annonce, par simulation notamment, dès le début des cursus médicaux. La «communication du soin» est fondamentale. Cela se développe dans les facultés de médecine et dans les hôpitaux avec des comédiens qui jouent les patients et où les étudiants apprennent l'empathie, le savoir-être, le savoir-dire.

Cette vérité capacitaire est ainsi très liée à l'empathie et la confiance, qui doivent être créées dans la relation médecin/patient, responsable/agent, et aboutit également à la (re) connaissance.

Ces conceptions de la vérité préconisées par le Pr Munnich d'une part, le Pr Fleury d'autre part invitent ainsi à une vision de la vérité dans la relation. La vérité pure et parfaite, isolée de tout, est dictatoriale et génère beaucoup de dommages, dans les domaines politique, médical et managérial.

Associée à la relation, à l'empathie, à l'éthique, à la prudence à l'humilité et au souci de l'avenir, elle permet de renforcer les capacités des individus. C'est sans doute cette conception de la vérité qu'il convient d'appréhender, là encore dans les différents secteurs (scientifique, médical, politique, managérial, etc.) dans les processus de changement, thème du Graph Alpes 2017. ●

ENCADRÉ 3 Le Graph

Fondé en 1974 par six CHU (Clermont-Ferrand, Montpellier, Reims, Rennes, Rouen et Saint-Etienne), le Graph réunit à ce jour, dans le cadre de la loi de 1901 sur les associations, les établissements publics de santé adhérents et les personnalités du monde de la santé associées à ses activités à titre personnel. Le Graph est un groupe de directeurs d'hôpital qui réunit médecins, philosophes, industriels, économistes... pour faire avancer la réflexion sur les grands sujets de santé et de société.

Ses objectifs :

- créer un nouvel espace de réflexion et de recherche en dehors des schémas traditionnels et du protocole figé ;
- faire évoluer le management et apporter des solutions innovantes aux grandes problématiques de santé ;
- promouvoir la réflexion et la recherche en matière de gestion hospitalière ;
- développer la recherche et anticiper les évolutions continues des organisations hospitalières ;
- faire émerger de nouveaux talents ;
- susciter les contacts et échanges d'expériences, en France et à l'étranger, dans une démarche de benchmark.

Le Graph organise trois séminaires par an :

- le Graph Alpes,
- le Graph Méditerranée
- le Graph Europe.

Depuis décembre 2013, le Graph est présidé par Yann Bubien, directeur général du CHU d'Angers, qui place sa présidence sous le signe de l'innovation et de la recherche de nouvelles stratégies pour l'hôpital de demain.

Les dernières publications du Graph

- «Le système de santé anglais», Y. Bubien, A. Thomas, *Gestions hospitalières*, n° 552, janvier 2016.
- «La santé connectée», Y. Bubien, A. Thomas, A. Collin, *Gestions hospitalières*, n° 551, décembre 2015.
- «La transparence», Y. Bubien, A. Thomas, A. Collin, *Gestions hospitalières*, n° 546, mai 2015.
- «Le système de santé allemand», Y. Bubien, A. Thomas, *Gestions hospitalières*, n° 540, novembre 2014.