Fédération Hospitalière de France
Colloque du 16 juin 2023
Palais des Congrès – BEAUNE (21)

Penser le management de demain dans les hôpitaux

Journée organisée par la FHF et animée, en main de maître, par Denis VALZER qui fut d'ailleurs tout au long de la journée aimablement applaudi lorsque chaque orateur prenait la parole. Tous les congressistes avaient compris que M. VALZER faisait valoir ses droits à la retraite bien méritée à la fin du mois. Il fut d'ailleurs chaudement remercié par M. Arnaud ROBINET, Président de la FHF qui, en visio-conférence, lui a témoigné sa plus haute reconnaissance vis à vis de tout ce qu'il a apporté à la Fédération.

Ouverture par les élus

Le Maire adjoint de Beaune, Pierre BOLZE, Mme Catherine SADON, Présidente de la FHF Bourgogne Franche-Comté, Maire de Semur-en-Auxois.
Chacun a rappelé à sa manière les fortes attentes qui pèsent sur le système de santé aujourd'hui après la crise sanitaire en lien avec la COVID 19. Il se trouve à un moment décisif engagé dans une mutation profonde : Le rapport au travail change. Le modèle de financement doit évoluer. Il doit également assurer le virage écologique de la santé. Le mode de financement des EHPAD doit être repensé.

En somme, le financement, les ressources humaines imposent une meilleure organisation des offres de soins pour répondre : à la lutte contre les maladies, la continuité des soins, le parcours patient, la dépendance (certains préfèrent que l'on parle d'*autonomie*), la fin de vie.

Alertes – Propositions de la FHF

Penser le management doit se faire sans oublier les valeurs car l'Hôpital est un Etablissement porté par le facteur humain.

- On assiste depuis la crise COVID à une désaffection des métiers de santé et à une désertification sanitaire accentuée.

- Des décisions courageuses et structurantes sont à prendre :
  - Attirer des talents – aide du *Ségur* ne suffit pas
  - Porter l'intelligence locale en reliant les structures de santé et les usagers
  - Défendre la continuité des soins, améliorer le parcours de soins
  - Décloisonner
  - Simplifier
  - Coordonner les professionnels de santé Ville/Hôpital, passer de la logique de l'acte à la logique de mission
  - Adapter la rémunération pour favoriser les astreintes, le travail de nuit
  - Permettre un temps de discussion entre les soignants pour améliorer la qualité de service et la prise en charge

Table ronde : Management de l'Hôpital – Quelle place pour les médecins et les soignants ?

Une réflexion sur ce sujet a été menée par le Professeur Olivier CLARIS et Nadiège BAILLE, Inspectrice Générale des Affaires Sociales –rapport de juin 2020- suite à une mission demandée par la Ministre de la Santé, Agnès BUZYN. La perspective d'un **binôme Directeur administratif et Professionnel de Santé** a été proposée auprès de différentes instances. Elle a surtout fait naître beaucoup d'interrogations : partage des responsabilités, pas de pensée magique, importance de la culture de la confiance dans tous les rouages de l'écosystème Santé avec les acteurs.

Lors des interventions, on a pu mesurer les réticences du modèle. Le Directeur général adjoint du CHU de Besançon n'a pas manqué de faire remarquer qu'*un tandem offre deux selles mais qu'un seul guidon et parle de management d'équilibristes.*

Est alors intervenue Sandrine FAUCHER, Directrice des Soins des Hospices de Beaune, qui a rappelé que **les soignants** qui ont joué un rôle si important pendant l'épidémie sont oubliés. Pour elle, c'est clair : **le soin doit trouver sa place dans la gouvernance.**

Cette perspective est argumentée d'une manière convaincante par Claire POTIER, Elève Directrice d'Hôpital, en formation actuellement à l'EHESP.

Le Dr Baptiste BORRACCINO, praticien hospitalier au Centre Hospitalier d'AUXERRE, avec beaucoup de modestie, pense que le management est un métier et que la formation actuelle du Médecin n'aide pas à revendiquer cette fonction : pas appris à travailler en équipe, le soin vise le court terme dans l'action, peu de place pour se projeter dans le long terme organisationnel.

Pour clore cette problématique, Zaynab RIET, Déléguée Générale de la Fédération Hospitalière de France, pose une interrogation glaçante : Est-ce le bon moment pour installer cette nouvelle gouvernance ? car il y a l'urgence de l'été à traverser. Cette année sera encore plus difficile, bien que moins d'absences.

Le débat qui a suivi met en évidence la nécessité à tous les étages d'apprendre à communiquer, de connaître le rôle de chacun, de trouver un équilibre dans les pouvoirs, d'acquérir des compétences émotionnelles, d'installer une véritable **hygiène des relations** pour éviter des postures vexatoires, de faire vivre les intelligences collectives faites : de collectif, de participation, de responsabilité.

Pour le Pr Honoraire Daniel SECHTER, Psychiatre au CHU de Besançon, la FHF est perçue par lui comme la *Maison Commune des Directeurs* et le Directeur a un excès de pouvoir. Un non-dit bien exprimé !!! d'ajouter : pour lui, le management fait référence à l'équitation, le dressage qui, en médecine, produit la culture de l'infantilisation. Il appelle de ses vœux à un meilleur équilibre.

Le débat s'est achevé, de manière utopique, en proposant dans la gouvernance la présence des élus, des Représentants des Usagers – donc gouvernance collégiale partageant les mêmes valeurs et les attentes des patients non passifs !

Grand Témoin : Echange avec Cédric VILLANI, Mathématicien, ancien Député de l'Essonne.

Dans ce moment particulier que traverse notre système de santé qui souffre d'un manque de temps médical, est-ce que l'essor du Big Data, de la Biotechnique, de l'IA, peut aider à passer ce temps difficile ?

- IA : c'est dans le domaine de la Santé que les promesses depuis le rapport de 2018 ont été les mieux tenues. Ce qui n'est pas encore le cas en Mobilité, Défense, Ecologie.
- Ne pas perdre de vue les Valeurs Métiers : l'Humanité qui caractérise les métiers de la santé
- Garder un filet de sécurité : basse technologie pour appréhender la cyber-sécurité
- L'IA vient d'ailleurs : USA, Chine, mais en Europe, nous avons une bonne recherche. En France : Yann LE CUN.

D'un Management d'Etablissement à un Management Territorial

- Ce passage de gouvernance s'est opéré en 2016 avec la *loi de modernisation de la santé* (loi HPST) qui a vu naître les ARS et les GHT - actuellement 136.
- Le management territorial invite à pratiquer l'horizontalité afin de rendre les acteurs plus autonomes, empreints de bonnes compétences relationnelles. Il permet d'installer une politique Qualité partagée autour des pôles.
- Mais les pôles doivent s'efforcer de regarder en dehors de leur service, de regarder en dehors de l'hôpital, de travailler avec les élus et les usagers pour déboucher sur une **vision partagée du territoire**.
- Idée qui s'impose de plus en plus : l'Environnement et les préoccupations de santé qui lui sont liées doivent pénétrer le système de santé.

Témoignage : Management et participation des équipes : un levier d'attractivité au CH de ROUBAIX

- Mise en place d'un engagement collectif de tous les agents, cadres, praticiens hospitaliers, en faisant appel dans chaque pôle à des propositions innovantes visant à amplifier l'attractivité des métiers de santé, la fidélisation des acteurs et leur reconnaissance.
- Chaque pôle a élaboré un film présentant leur travail en équipe et révélant le sentiment d'appartenance à leur lieu de travail et la fierté de chacun de participer à leur mission de soignants. Les valeurs humaines qui sondent les équipes sont bien mises en évidence et la compréhension du métier de l'autre améliore la prise en charge des patients.
- Ces outils de communication servent à présenter d'une manière positive l'organisation, le fonctionnement de l'hôpital au grand public et aux étudiants de l'IFSI.
- Une journée Porte Ouverte permet à tout un chacun de démystifier les préjugés accolés à l'hôpital par la visite des Urgences, du bloc opératoire, de la maternité…
- Un accueil des étudiants de l'IFSI, afin qu'ils découvrent un parcours de soins, amplifie le sens de leur stage. L'idée de constituer un vivier de futurs agents de santé est recherchée. Des bourses d'études sont proposées avec engagement de servir l'hôpital pendant trois ans.
- Une formation aux Managers de proximité, encadrants, chefs de pôle, est proposée permettant d'assurer la cohésion et de renforcer les liens entre les personnes.

Manager le médico-social : Vers une stratégie de groupe public ? – Expérience de la Mayenne

- Le système de santé s'effrite, les structures du médico-social sont isolées, un besoin d'échanges s'est fait jour pour échanger sur les difficultés
- D'où l'idée d'un maillage territorial, avec un travail partenarial, visant à mutualiser les services et les prestations
- Vers la création, sur le modèle du sanitaire du GHT, de **construire un GT Médico-social**
- Celui-ci permettant d'articuler et d'apporter de la **cohérence entre l'AIDE et le SOIN** chez les personnes âgées
- Le GTMS regroupant les EHPAD serait adossé au GHT Sanitaire. Certains EHPAD sont déjà en convention avec un GHT
- Remarque très pertinente d'un intervenant : « Les problèmes de l'hôpital se trouvent à l'extérieur de l'hôpital » : s'il y a embolie aux Urgences, cela est dû au manque de services d'AIDE à domicile.
- Espoir à venir : la venue d'une loi du Bien Vieillir et du Grand Age venant du législateur avec revalorisation des tarifs, des rémunérations. : « Pas d'amour, sans preuve d'amour ».

.

Claude CAMUS
ARUCAH
19 juin 2023