

XXI^{es} Journées nationales de l'ADH
21 et 22 mars 2012
Parc floral de Paris, bois de Vincennes

Dialogue(s) à l'hôpital

Établir le dialogue... **Interrompre** le dialogue... **Renouer** le dialogue...

Le Portfolio



Etablir le dialogue ...



« Notre promotion a organisé une campagne sur le concours et le métier de directeur d'hôpital, avec des professionnels en poste, dans plusieurs grandes écoles et universités françaises. Cette campagne ne fût pas l'occasion de dialoguer « à » l'hôpital, mais plutôt de dialoguer « autour » de celui-ci, en se confrontant aux craintes, voire aux préjugés, du milieu étudiant ».

Guillaume Caro

« Les Directeurs d'hôpital seraient-ils inaptes au dialogue ? Les réformes hospitalières ne confondent-elles pas trop organisation, conditions du dialogue et relations entre hommes et femmes, qui relèvent, elles, précisément, de la confiance? ».

Frédéric Boiron



Etablir le dialogue ...



Dialogue & confiance

« A l'hôpital, on parle tout le temps – le Directeur est d'ailleurs polyglotte, parle toutes les langues -mais on ne sait pas négocier. L'ensemble des acteurs doit être formé et les instances doivent être consultées, pas seulement informées. » **Edouard Couty**

« CHSCT médical, renforcement des CTLE, ces nouvelles strates ne vont-elles pas justement satelliser les instances? » **Marc Bertrand Mapataud**

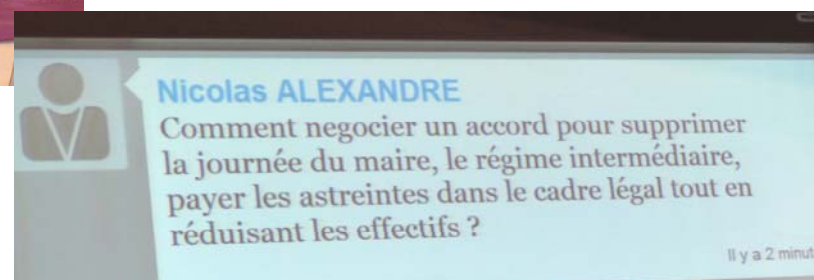
« Peu ou pas d'allusion aux Directeurs, chefs ou adjoints, dans le rapport Pacte de confiance : et pourtant qui porte les réformes? » **Sophie Beaupère**

« Comment négocier dans une culture de la surenchère, du toujours plus? »

Julien Rossignol

« La médiation n'entame-t-elle pas la légitimité des responsables institutionnels? »

Amélie Basset



Etablir le dialogue ...

Dialogue & reconnaissance

« En Occident, la sociologie de l'individu c'est le dédoublement de personnalité : on a le rôle extérieur, public, et la personne. Or dans le dialogue, il faut lutter contre la réduction identitaire. En 1950 le président du Conseil de l'Ordre des Médecins disait "le malade n'est qu'un jouet, essentiellement passif". Aujourd'hui encore, même si la situation est sans comparaison, on entend : "la prothèse de hanche peut sortir" "le 5 est ramené dans sa chambre"...Patient, médecin, directeur, il faut se dire « je ne suis pas qu'un rôle même quand je l'accomplis. » Aujourd'hui le défi, c'est de faire de la compétence, dans une relation plus horizontale. »

François de Singly

« Le "je" peut aussi être hypertrophié et absorber le rôle du professionnel, aussi important soit-il... »

Christine Girier-Diebolt



Etablir le dialogue ...

Directeur/PCME : Singulier colloque

« En tant que Président de CME, on est passé, aux yeux de nos pairs, du côté de la force obscure, a fortiori, et paradoxalement! si cela se passe bien: il faut donc faire preuve de beaucoup d'écoute vis-à-vis des collègues. »

Dr Isabelle Bouchoule

« Il faut développer une approche concentrique des problèmes, pour que, chacun dans son rôle, et ensemble, on obtienne des avancées sans faire acte d'autorité. On est loin du Directeur-patron ! »

Laurence Garo

« Je suis malheureux quand je ne vois pas mon directeur d'établissement : c'est indispensable d'avoir une qualité d'écoute et de ressenti.(...) »

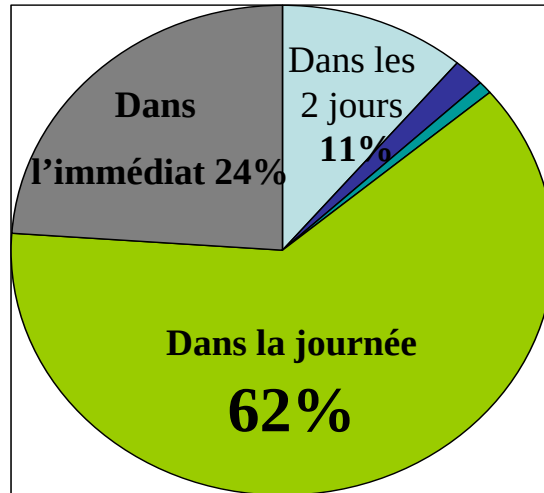


Et c'est vrai que les PCME font le grand écart entre direction et communauté médicale, dont nous ne sommes pas les béni-oui-oui .» **Dr Frédéric Martineau**

« Dans ma pratique de direction, la valeur cardinale c'est que, DG, Doyen, PCME, devant n'importe quel problème, nous nous appuyions sur le même argumentaire. Le syndrome de l'autonomisme, dans les pôles par exemple, il est mis à mal par l'unité conceptuelle Directeur/PCME, garante de l'enjeu institutionnel. » **Philippe Domy**

Interrompre le dialogue ...

En général, traitez-vous les mails:
Ou *“le mail est-il vraiment une technologie asynchrone?”*



Dans les 5 jours 2%
Vous n'y répondez pas 1%



Anticommunication & « infobésité »

« En 30 ans les informations orales ont été quasiment toutes remplacées par les informations écrites, consignées : influence du contrat, du droit, et des télécommunications. Dans un mail, on est à la fois sur une communication tiède (traçable) et agressive (impatiente). »

Yves Lasfargue

Dialogue & cultures

« L'immense majorité des conflits raciaux à l'hôpital, parmi les personnels et/ou les patients, se règlent en interne. Les responsables institutionnels ne sont pas avisés et ne mesurent pas les phénomènes, réels de discrimination. Les signaler via les fiches d'évènements indésirables seraient signe pour certains de délation : il faut pourtant exposer le problème! »

Dorothée Prudhomme

Interrompre le dialogue ...



Les pôles : revue de contre-exemples

« On a choisi le monde polaire car il marie parfaitement le dialogue, le contrat, le projet, la confiance, autant de notions-clé à l'Hôpital, parfois en rupture mais apprenons de nos erreurs! » Patrick Lambert « ...ou de nos 'savoirs actionnables', c'est tout l'enjeu de la recherche en management hospitalier. » Thierry Nobre

« Quand le dialogue patine, il faut se rendre sur le terrain : pyjama, charlotte, direction le bloc! » Vanessa Fage-Moreel « Au niveau des cadres de pôles, il faut suivre une méthode de conduite de projet pour être reconnu par les équipes et accompagner le projet ... et dépasser les résistances locales » Sylvie Ravasson

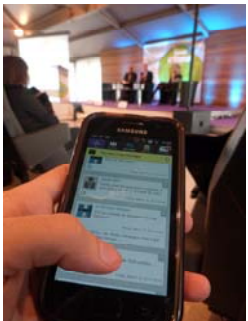
Interrompre le dialogue ...



Dialogue & complexité

« Nos jargons professionnels isolent et suscitent la méfiance : il faut humaniser la parole. Aussi technique l'aléa soit-il, la réponse au journaliste doit placer, penser l'humain: les personnels au travail, les usagers à protéger.

Il faut créer de la proximité, permettre un dialogue dans des contextes décalés : par exemple, avec le personnel de la centrale nucléaire, nous avons organisé une fête des voisins! Et les riverains sont venus. » **Louis Bellegarde**



« La centrale nucléaire de Civaux ouvre-t-elle un poste aux EDH en sortie d'Ecole? » **Le DH masqué (réaction internet en live)**

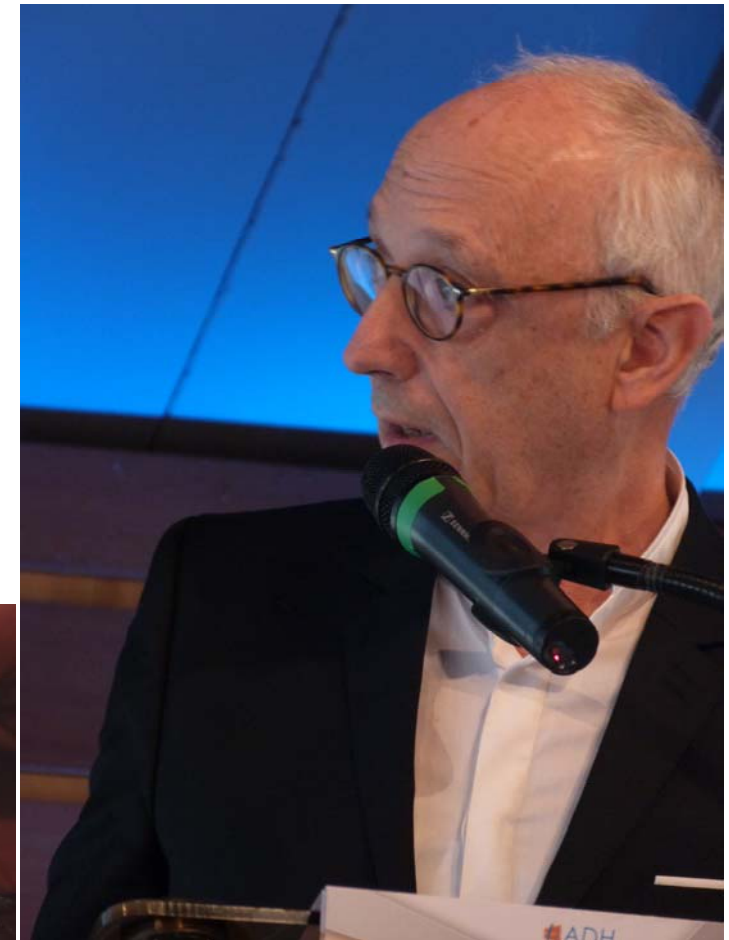
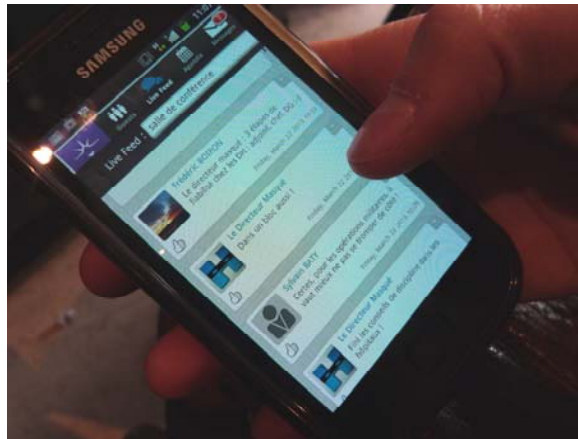
Renouer le dialogue ...

Des paroles aux actes

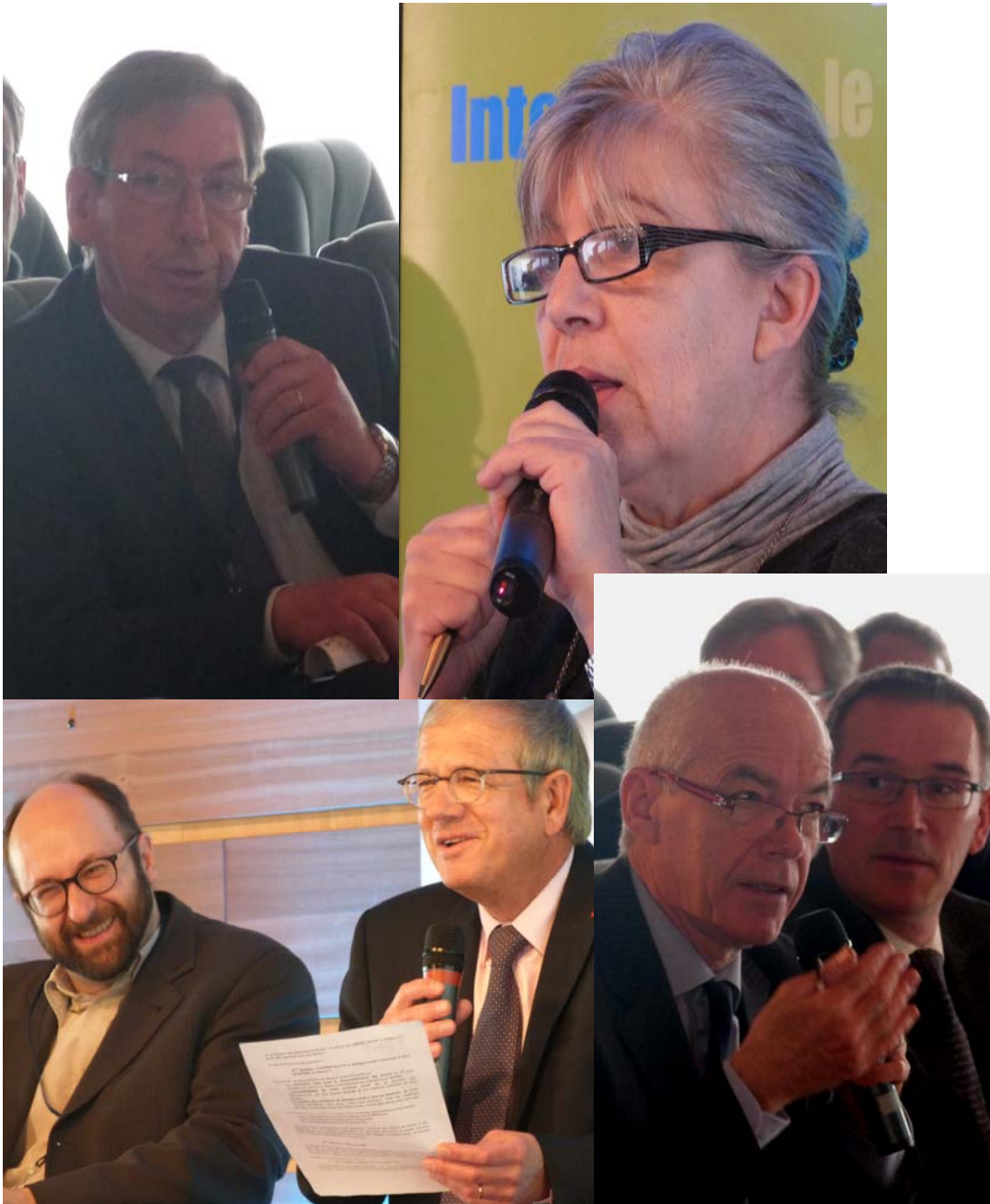
« Pour éviter les décisions absurdes, j'ai élaboré des métarègles pour renforcer la culture de la fiabilité, notamment :

- La collégialité
 - Le débat contradictoire
 - Le contrôle du consensus
 - L'interaction générale permanente
 - Le contrôle des interstices
 - La non-punition des erreurs
 - La rigueur jurisprudentielle
- L'attention aux risques d'aveuglement »
- Dans le domaine de la faute, Air France a développé un programme 'just and fair' par exemple, pour déterminer la gravité, hors cas pénal. »

Christian Morel



Renouer le dialogue ...



Un Dialogue social renouvelé?

« Le dialogue social est-il condamné à être dégradé dans les EPS en difficulté financière? » **Gérard Vincent**

« Le dialogue social à l'hôpital est bien meilleur que dans le reste de la fonction publique, mais sa réglementation, contrairement au secteur sanitaire privé, ne permet pas qu'il fonctionne correctement. » **Nathalie Canieux**

« Le Directeur d'hôpital n'a plus assez de marge de manœuvre pour éteindre les incendies locaux » **Thierry Amouroux**

« Les partenaires sociaux s'engageraient-ils à ne plus démarcher en direct les ARS pour des pb locaux si l'on réserve par ex l'intéressement, 7,5% de la masse salariale à la négociation locale? »

Jean-Luc Chassaniol

« Il faut sortir de la guerrilla sociale : en 2012 l'APHP dénombre 122 dépôts de dangers graves et imminents. »

Christian Poimboeuf

(Intermède)

Dans les caves de l'EHESP : création d'un prototype de DH maîtrisant l'art du dialogue (avec quelques vices de fabrication...)

© Promotion Henri Dunant



Renouer le dialogue ...

Dialogue & confiance

Jean-Michel Ribes « Le dialogue créatif, je préfère d'ailleurs le dialogue subversif, c'est aller dans des endroits qui brisent l'habitude, qui nous sortent du ronronnement du raisonnement. » **Frédéric Boiron** « Ne pas trop se prendre au sérieux non plus? »

Jean-Michel Ribes « Surtout pas!, il ne faut pas se pendre au sérieux. La langue de bois est écologique mais se conceptualise de plus en plus et devient inconsciemment acceptée et pratiquée de tous. Il faut se méfier par exemple de la simplification, mère du populisme » **Frédéric Boiron** « Et appliqué à la direction d'un théâtre qu'est ce que cela donne? » **Jean-Michel Ribes** « Je dis à mes équipes : vous êtes les cadres, moi je suis le

tableau. Le rire fait respirer. Staline disait qu'un pays heureux n'a pas besoin d'humour. » **Frédéric Boiron** « Et l'hôpital dans tout cela? » **Jean-Michel Ribes** « Le directeur d'hôpital peut nous sauver, même s'il n'est pas médecin. Ce n'est pas un directeur d'entreprise du CAC 40, il est lié à son institution qui est là pour que notre vie ne s'arrête pas. »



XXIèmes Journées ADH

RIDEAU !



ADH
ASSOCIATION DES DIRECTEURS D'HÔPITAL
ÉLUS ET ANCIENS ÉLUS ENSE/ENSP

« Dialogue(s) à l'hôpital »