

DOSSIER

Les valeurs hospitalières dans la tourmente formaient le thème des Journées nationales 2016 de l'ADH, qui se sont tenues les 24 et 25 mars dernier.

Près de 350 directeurs d'hôpital, élèves directeurs d'hôpital, cadres dirigeants, responsables de pôle et partenaires institutionnels ont pris part à cette XXIV^e édition des Journées, preuve des préoccupations qui entourent cette thématique. Le taux de participation important témoigne aussi de l'intérêt des professionnels pour le rendez-vous proposé par l'ADH, qui constitue un moment de réflexion mais aussi de convivialité, plus indispensable encore dans le monde actuel.

La XXIV^e édition des Journées a également été marquée par plusieurs temps forts : l'intervention de Jean-Louis Bianco, président de l'Observatoire de la laïcité et grand témoin des Journées ADH, l'allocution de Marisol Touraine, ministre de la Santé et des Affaires sociales, et enfin l'hommage rendu à Gérard Vincent pour l'ensemble de sa carrière hospitalière.

Nous sommes heureux de partager avec vous les moments forts de cette édition et vous attendons nombreux en 2017 pour la XXV^e édition des Journées !

L'ADH TIENT À REMERCIER

SES PARTENAIRES DES XXIX^{es} JOURNÉES

Adrèa Mutuelle, AIA Associés, Anticyclone, APM International, Arkea Banque, Axège, Bouygues Construction, Casden Banque populaire, Chabanne & Partenaires, CNEH, CSE, CTR, Delabie, Doctolib, EHESP Conseil, Engie Cofely, Fiteco, GIP SIB, GMF Assurances, Groupe-6, Groupe MNH, Hoppital, Hoist Locatel France, Hospimedia, Janssen Cilag, Konica Minolta, Médiance, Relais H Café, Schneider Electric, SEO, Sham, SILPC Informatique hospitalière, SNC- Lavalin, Socofit, Sofaxis, Télécom Services

RENDEZ-VOUS
LES 16 ET 17 MARS 2017
POUR LES XXV^{es} JOURNÉES ADH

DOSSIER
RÉALISÉ PAR
**LES EDH DE
LA PROMOTION
SIMONE-IFF**
COORDONNÉ
PAR
MORGANE
LE GALL

Compte-rendu des Les valeurs

SESSION 1

Les valeurs, fondement du pacte social

Moment privilégié d'échange et de rassemblement, les Journées de l'ADH sont ouvertes par le président de l'Association, Frédéric Boiron, qui s'attache aussitôt à faire vivre les valeurs du dialogue et de l'ouverture, en donnant la parole au représentant des élèves directeurs.

Les valeurs, une boussole pour les jeunes directeurs

Yannick Le Guillou, représentant de la promotion Simone-Iff (2015-2016), tient à souligner l'honneur et la fierté des élèves directrices et directeurs de se trouver associés à cet événement fédérateur, centré cette année autour de la thématique des



XXIV^{es} Journées ADH hospitalières dans la tourmente

valeurs. C'est au nom des valeurs que les élèves ont choisi le métier de directeur d'hôpital, en vue d'œuvrer pour l'accès aux soins et aux droits des personnes. Cette aspiration se traduit dans le choix du nom de la promotion. Première présidente du Planning familial, Simone Iff s'est illustrée par son combat en faveur de la liberté d'accès à la contraception et à l'avortement. Yannick Le Guillou souligne ainsi que « *choisir de porter son nom, c'est affirmer la volonté des élèves directeurs de travailler pour un service public hospitalier accessible à tous, dans le respect des choix de chacun et de la dignité des personnes* ». Portée par ces convictions, la jeune génération a toutefois conscience que le contexte actuel, marqué par des contraintes financières fortes et une

transformation des organisations, requiert imagination et adaptabilité pour assurer une réponse aux besoins des populations sur le territoire. Les valeurs constituent alors un guide pour la prise de décisions, même s'il s'agit de ne pas « *les transformer en certitudes* » et de rester ouvert aux idées venues d'ailleurs. Les Journées de l'ADH permettent d'incarner cette valeur d'ouverture. Temps de rassemblement pour les directeurs d'hôpital, ces deux jours sont aussi un moment d'échange avec des personnalités extérieures au monde hospitalier. La promotion Simone-Iff, à travers la voix de son représentant, se dit prête à travailler dans la collaboration avec l'ensemble de ces acteurs pour que l'hôpital puisse rester, aujourd'hui et demain, un lieu essentiel de soins, de secours et d'assistance.





Faire vivre les valeurs à l'échelle du territoire

Le président de l'ADH exprime la fierté qu'il ressent face au nombre important de participants rassemblés au Parc floral de Paris cette année. L'attractivité de ces journées, comme des nombreux événements qu'organise l'ADH, est une véritable preuve de confiance des adhérents envers l'Association. Pour **Frédéric Boiron**, les Journées nationales sont « *une opportunité de s'extraire du quotidien de l'hôpital et de mettre en perspective notre action dans un monde en crise* ». Si certains ont pu de prime abord juger le choix du thème des valeurs quelque peu désuet, les récents événements ont montré qu'il n'en était rien et que les valeurs se trouvaient plus que jamais au cœur de l'actualité. En effet, ces événements rappellent, selon Frédéric Boiron, « *à quel point les valeurs de liberté, d'égalité, de fraternité, de solidarité et de laïcité sont cruciales pour que les Hommes puissent vivre librement et pour que nos sociétés fonctionnent dans le respect mutuel* ». Au cœur d'une institution « *pierre fondatrice de l'édifice républicain* », les directrices et

directeurs d'hôpital doivent appliquer les valeurs de la République dans leurs actions quotidiennes. Afin d'illustrer l'importance de cette dimension au sein de l'exercice professionnel des directeurs, à l'initiative du groupe de travail « *Égalité des chances* » de l'ADH, ont été remis pour la première fois les Prix des valeurs hospitalières lors de ces XXIV^{es} Journées.

Porteur de valeurs pérennes, l'hôpital n'en est pas moins un édifice mouvant. La dimension territoriale constitue aujourd'hui l'évolution principale du métier de directeur d'hôpital et représente « *une opportunité pour les directeurs de faire évoluer leurs modes de management, leurs moyens d'action et de gouvernance* ». Pour Frédéric Boiron, dans ce contexte de restructuration, il importe de veiller à ne pas transformer les groupements hospitaliers de territoire (GHT) en « *baronnies* », en assurant un dialogue soutenu sur le terrain avec des équipes motivées, convaincues et intéressées. Il s'agit de mettre en œuvre « *une approche sociale, solidaire et démocratique de la gouvernance* ». Soutien depuis toujours d'un renforcement de la coopération territoriale, l'ADH souhaite qu'une latitude soit laissée aux professionnels pour organiser et faire vivre les

groupements avec pragmatisme. Face à l'ampleur des changements introduits par les GHT, les directeurs d'hôpital ont aujourd'hui « *besoin de temps, de clarté sur les périmètres et les responsabilités des acteurs et d'un grand effort de simplification administrative* ».

Frédéric Boiron conclut son allocution par un appel à l'ambition et à l'optimisme dans la capacité de la profession à conduire la réforme. Ensemble, osons le territoire, notre « *nouvelle frontière* » !

La formation au service des valeurs

Laurent Chambaud répond à cette volonté de l'ADH de regarder vers l'avenir. Citant la correspondance de Gustave Flaubert, le directeur de l'École des hautes études en santé publique (EHESP) rappelle que la tentation de se réfugier dans le passé relève d'un penchant naturel : « *L'avenir nous tourmente, le passé nous retient. Voilà pourquoi le présent nous échappe* ». Résister à cette tentation s'avère toutefois indispensable. Le succès de la loi de modernisation de notre système de santé reposera en effet sur la capacité des professionnels, dont les directeurs d'hôpital, à « *allier leur science du présent et leur capacité*



à se projeter dans le futur». Dans ce contexte, l'EHESP joue un rôle d'accompagnement clé en assurant une formation initiale et continue en phase avec les mutations des exercices et contextes professionnels. Pour répondre aux besoins des acteurs de santé, l'École s'attache à développer des offres adaptées aux enjeux d'avenir tels que la création des GHT, l'ouverture de l'hôpital sur la ville ou encore l'accompagnement des personnes en situation de handicap et de dépendance.

Dans cet accompagnement des professionnels, le partenariat entre l'EHESP et l'ADH est essentiel. Ainsi, Laurent Chambaud se réjouit du renouvellement récent de la convention qui unit les deux institutions autour de la formation et de la recherche.

Déplorant le relief particulier que prend le thème des valeurs, après les attentats qui ont touché la Belgique le 22 mars 2016, le directeur de l'EHESP évoque la mise en place d'un module de *e-learning* sur les notions de valeurs et de laïcité. L'objectif est d'identifier les spécificités liées au secteur de la santé et de comprendre ce qui rassemble les fonctionnaires autour de cet enjeu clé que constitue le principe de laïcité.

La laïcité, une valeur à défendre avec pragmatisme

Le rôle dual des valeurs en tant que ressort individuel et ciment du collectif fait l'objet d'une intervention de Jean-Louis Bianco, président de l'Observatoire de la laïcité auprès du Premier ministre, ancien ministre des Affaires sociales et de la Santé et grand témoin des Journées ADH.

Jean-Louis Bianco rappelle le rôle de l'Observatoire de la laïcité, à savoir « *communiquer des éléments*



« Les discours sur les valeurs, la République et la laïcité n'auront aucun effet tangible si la question sociale et la redéfinition des politiques publiques ne sont pas traitées. » (J.-L. Bianco)

factuels, objectifs et rigoureux pour permettre les débats sur les conditions pratiques dans lesquelles la laïcité peut être vivante». Loin d'être la notion compliquée que l'on veut croire, la laïcité est selon lui simple et s'appuie sur les trois principes de notre devise républicaine. La liberté de croire ou ne pas croire constitue le premier pilier de la laïcité et trouve sa consécration juridique dans l'article 4 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Le deuxième pilier est l'égalité, garantie par la séparation de l'Église et de l'État et par la neutralité absolue du service public. La troisième branche de ce triptyque est la fraternité, qui rassemble les citoyens autour de leurs droits et devoirs. Une fois définie, la laïcité doit toutefois trouver des applications concrètes, que s'attache à illustrer l'Observatoire au travers de son état des lieux annuel de la laïcité en France. Si les tensions liées à la laïcité s'accroissent, la surmédiation peut toutefois s'avérer trompeuse: les affrontements et difficultés ne sont en réalité pas plus nombreux que sur d'autres sujets. À

l'hôpital, une enquête a ainsi révélé que la majorité des conflits ayant trait à la laïcité pouvait se résoudre par le dialogue. Dans ce contexte, l'Observatoire vise à accompagner les citoyens en leur offrant des outils pour comprendre et gérer le fait religieux dans les sphères publiques et privées. Un guide a, à ce titre, été récemment diffusé aux hospitaliers pour les aider à appréhender le fait religieux en établissement de santé.

Après l'esquisse d'un panorama optimiste pour la laïcité en France, Jean-Louis Bianco dresse un portrait général de notre société plus sombre, tant pour des raisons objectives, tels le chômage ou la ségrégation, que sur le plan des valeurs. Selon lui, les sociétés occidentales sont aujourd'hui soumises à l'individualisme et à la compétitivité. Cette tendance à l'individualisme, exacerbée dans la période actuelle de crise sociale, économique et politique, se traduit par un manque de confiance dans les représentants et institutions publics. Nous sommes ainsi

au cœur de ce que de nombreux sociologues dénomment la «*société de défiance*». Dans ces conditions, pour Jean-Louis Bianco, toutes les initiatives tendant à renforcer les valeurs sont importantes. Face à cette «*bataille difficile, car elle va à contre-courant*», il s'agit de se montrer concret et pragmatique. En effet, selon le président de l'Observatoire

L'adaptation, un remède miracle pour l'hôpital

Social, l'hôpital l'est depuis toujours. Mais aujourd'hui, les critiques fusent à son égard. L'institution hospitalière serait-elle en crise ? Pour Claude Evin, avocat, directeur général honoraire de l'ARS Île-de-France et ancien ministre, la crise est consubstantielle à l'hôpital. En effet, les situations d'urgence, de maladie, de fragilité et de mort vécues quotidiennement au sein des établissements de santé créent une tension permanente sur les organisations et conduisent les professionnels à se questionner sur le sens même de leur mission. Dans ce contexte, la crise des valeurs à l'hôpital est la traduction de la difficulté des personnes à remplir leurs missions de soins comme ils le souhaiteraient, du fait de contraintes budgétaires ou organisationnelles. Selon Claude Evin, c'est au regard de la pression économique que s'exprime principalement la crise des valeurs à l'hôpital. Pourtant, l'ancien directeur général d'ARS insiste sur le fait qu'aujourd'hui, personne n'exige que l'hôpital soit rentable. Ce qui est recherché, c'est l'efficacité, c'est-à-dire l'adéquation entre les moyens mobilisés et les résultats

obtenus. Sur le plan organisationnel, la notion d'«hôpital entreprise» bouscule. Un hôpital est engagé dans une production de soins, il semble donc légitime que son organisation réponde à un certain nombre de *process* établis.

Si le contexte économique et organisationnel actuel paraît compatible avec le respect des valeurs hospitalières, afin d'écartier la notion de «crise», il convient d'identifier précisément ce référentiel de valeurs. Aucune liste de valeurs n'étant spécifiquement établie pour l'hôpital, ce sont les principes du service public qui constituent le socle de référence, à l'aune duquel l'existence d'une crise peut être recherchée.

Le premier de ces principes est l'accessibilité. À l'hôpital, ce principe impose un accès aux soins pour tous, d'un point de vue géographique et financier. Pour Claude Evin, le respect du principe d'accessibilité financière implique de veiller sans cesse aux modalités de financement du système dans le cadre de la solidarité nationale. Le deuxième principe est la continuité, c'est-à-dire l'ouverture du service public à toute heure du jour ou de la nuit. «*L'hôpital est naturellement interpellé sur cette valeur de la continuité, mais il ne peut y répondre seul.*» Aux yeux de Claude Evin, il est temps d'organiser une véritable permanence des soins en mobilisant non seulement les établissements de santé mais aussi les professionnels libéraux.

Le troisième principe, peut-être le plus oublié malgré son importance clé, est la notion d'adaptabilité. Claude Evin s'interroge : «*L'hôpital s'est beaucoup adapté, il s'adapte de plus en plus vite, mais s'adapte-t-il assez vite aux défis auxquels notre système de santé est confronté ?*» Ces défis sont de plusieurs natures. Tout d'abord, il existe un

Selon Claude Evin, c'est au regard de la pression économique que s'exprime principalement la crise des valeurs à l'hôpital.

de la laïcité, «*les discours sur les valeurs, la République et la laïcité n'auront aucun effet tangible si la question sociale et la redéfinition des politiques publiques ne sont pas traitées*». Convaincu que laïcité et question sociale vont de pair, Jean-Louis Bianco conclut son propos sur une citation de Jean Jaurès (1904) : «*La République doit être laïque et sociale. Elle restera laïque si elle sait rester sociale.*»





Laurence Garo, responsable de la filière DH à l'EHESP et animatrice de la séquence, Line Bergery et Claude Evin.

enjeu économique majeur dans un contexte où les dépenses progressent plus rapidement que les recettes. De façon plus récente, a émergé un enjeu épidémiologique, la prise en charge des 15 millions d'assurés sociaux atteints de maladies chroniques impliquant une coordination de l'ensemble des acteurs de santé. Enfin, les évolutions technologiques et démographiques constituent des défis d'ampleur pour l'organisation et le fonctionnement de notre système de santé.

Face à ce panorama, ce n'est pas une crise des valeurs que vit aujourd'hui l'hôpital mais une crise de l'adaptation. Claude Evin en est convaincu: «L'hôpital restera fidèle à ses valeurs s'il est capable de s'adapter encore davantage.» À nous de jouer!

Les valeurs, fondement de toute organisation

Pour s'adapter, il est souvent utile de nourrir sa réflexion en se tournant vers d'autres secteurs. Issue de l'univers du tourisme et maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Toulon, Line Bergery a accepté de partager son expertise sur le management par les valeurs avec les adhérents de l'ADH. Passionnée par cette thématique dont elle a fait le titre d'un de ses

ouvrages, Line Bergery s'est intéressée de manière inédite au milieu hospitalier, qui subit, selon Caillol et al. (2010), «un contexte d'évolutions et contraintes cumulées». Ce cadre d'évolution et d'inquiétude nécessite selon elle «de revenir aux origines des valeurs pour les inscrire dans la réalité».

Présentant les multiples définitions du concept de valeur et les différentes approches proposées par les théoriciens, sous un angle économique, sociologique, anthropologique ou encore philosophique, Line Bergery souligne l'importance des valeurs dans la vie publique. Selon elle, la notion de valeurs en management reste toutefois «floue et éclatée, relevant tout à la fois du sentiment, de l'éthique et du subjectif». Les valeurs correspondant avant tout à une communauté à laquelle il faut s'identifier, il faut alors leur «donner du sens» dans une dynamique de projet.

Pour rendre les valeurs opérationnelles, il s'agit selon Line Bergery de travailler sur un référentiel de valeurs propres à la communauté concernée. Ces valeurs, qui doivent être portées par l'ensemble des acteurs, ne se réduisent pas à un ensemble de bonnes pratiques. C'est une véritable culture qui doit être créée, celle du savoir vivre ensemble et de la reconnaissance

de valeurs communes via un apprentissage collectif. Pour Line Bergery, le management par les valeurs «autorise le changement et permet une nouvelle composition de l'être ensemble».

C'est sur ces paroles porteuses et fédératrices que s'est clôturée la première matinée d'échanges. Rassemblés autour d'un cocktail, les participants ont alors illustré la vivacité de la valeur «convivialité»! ■

GAËLLE BREGEON
CHARLOTTE CARDIN

EDH, promotion Simone-Iff (2015-2016)



REMISE DES PRIX ADH 2016 DES VALEURS HOSPITALIÈRES

Parmi 19 projets transmis à l'ADH, dans les catégories Usagers et Personnels hospitaliers, l'Association a distingué, avec l'aide de Maryvonne Lyazid, ancienne adjointe au Défenseur des droits et présidente du jury, quatre projets.

Au-delà des prix Personnels et Usagers, deux prix Coup de cœur ont été décernés :

- Prix Usagers au CH Annecy-Genevois pour le dispositif HandiConsult, qui organise le conseil et la prise en charge de personnes en situation de handicap, en échec de soins en milieu ordinaire.
- Prix Personnels hospitaliers au CH Brie-Comte-Robert/Jouarre/EPsm Tournan-en-Brie, pour le dispositif d'écoute Alerte discrimination.
- Prix Coup de cœur à l'hôpital Saint-Louis (AP-HP) pour un dispositif bientraitant à destination des professionnels et des patients, les réunions de concertation pluriprofessionnelle médico-sociale et éthique (RCPMSE).
- Prix Coup de cœur au CH de Rouffach pour la Charte d'établissement développée en collaboration avec tous les agents, dans le cadre de la démarche Responsabilité sociale et développement durable (ISO 26000).

Voir le dossier central du JADH 62 présentant les projets lauréats et le supplément joint à ce numéro qui présente l'ensemble des projets !



SESSION 2

Les valeurs à l'épreuve de la réalité

Quand la crise se déclare

En quoi les valeurs peuvent-elles permettre de dépasser les contraintes pesant sur l'hôpital? Est-il ainsi possible de conserver un idéal d'action? Thierry Lugbull, directeur du CH de Saint-Lô et Coutances et élu national de l'ADH, lance une réflexion sur les valeurs et leur confrontation à des crises multiformes.

Jean-Jacques Romatet, chargé de mission aux ARS Aquitaine et Midi-Pyrénées et ancien directeur général de l'AP-HM, énumère les diverses crises traversées au cours de ses 42 années de vie professionnelle. «*Il faut vivre la crise, l'affronter et essayer de la comprendre pour agir pendant et après*», plaide-t-il. Du fait notamment d'une étatisation des hôpitaux, il constate une perte progressive du lien avec le territoire, qui selon lui n'est «*pas sans risque*». S'y ajoute une gouvernance complexe, «*où le directeur est de plus en plus souvent la variable d'ajustement lors d'une crise*». Ces facteurs peuvent favoriser les crises et, pour les surmonter, l'hôpital dispose de ressources, dont «*la solidarité, qui n'est pas un vain mot*» en ce lieu, relève Jean-Jacques Romatet. Le sentiment d'appartenance et la motivation forte des personnels sont aussi importants, tout comme l'autonomie des établissements. Afin d'éviter les crises, il lui paraît impératif d'«*améliorer notre organisation et d'anticiper les changements*».

Philippe Bas, sénateur de la Manche et ancien ministre de la Santé, a fait part de son analyse

d'un hôpital «*sans doute dans la tourmente*», mais avec des valeurs «*très solides*» à ses yeux. Le sentiment de communauté hospitalière, en particulier, est fort chez les personnels de santé. Et si les Français, bien que mieux soignés, demeurent inquiets, il faut avec les GHT harmoniser l'offre de soins sur le territoire pour qu'elle ne soit pas trop éloignée des habitants. Des arbitrages sont cependant nécessaires, par exemple sur le maintien de certains services: l'élu local doit, pour Philippe Bas, jouer le rôle de «*médiateur*» pour favoriser la mise en place «*d'une offre de soins efficiente*». Il doit aussi offrir des conditions de travail acceptables et des perspectives aux médecins, afin de les attirer sur leurs territoires. «*C'est le lot de tous les acteurs de la société de devoir concilier leurs aspirations et les petits pas à réaliser chaque jour pour y parvenir*», a conclu le président de la commission des lois du Sénat, en disant sa très grande admiration pour le travail de la communauté hospitalière.

Dominique Ferrière, premier président de la cour d'appel de Bordeaux, trouve des similitudes entre la situation de l'hôpital et celle de l'institution judiciaire. Les magistrats sont confrontés tout d'abord à une crise des moyens, qui empêche notamment la justice de se moderniser. Faute d'effectifs suffisants, la valeur essentielle qu'est le dévouement au service du justiciable est affectée par la crise des budgets, voire tourne parfois à la démobilisation générale. Autre défi majeur, celui d'une

ALLOCUTION DE LA MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ

La ministre des Affaires Sociales et de la Santé, Marisol Touraine, s'est adressée aux directeurs d'hôpital en soulignant l'actualité de la réflexion lancée par l'ADH sur les valeurs hospitalières. En effet, au travers des valeurs portées par le service public hospitalier, il s'agit de s'interroger sur sa capacité à répondre aux attentes des Français, à correspondre aux besoins de base comme à diffuser des innovations en matière de santé.

La ministre a exprimé sa reconnaissance aux hospitaliers et particulièrement aux directeurs d'hôpital dans la gestion de crises, comme lors des attentats du 13 novembre 2015 à Paris, et dans la gestion des mutations de long terme du secteur hospitalier.

Insistant sur la vitalité et la capacité d'adaptation des hôpitaux publics, la ministre est revenue sur la réintroduction de la notion de service public hospitalier dans le code de la santé, et sur les obligations afférentes à ce service public: l'absence de dépassements d'honoraires, la permanence de l'accueil et l'égalité d'accès aux soins étant les réalisations concrètes des valeurs du service public hospitalier.

C'est dans un souci de pérennisation de ce modèle que la ministre a inscrit le plan triennal d'économies. Important effort demandé aux hôpitaux, il s'ajoute à une action remarquable de contrôle des dépenses menée par les directeurs d'hôpital ayant déjà permis de maîtriser l'Ondam hospitalier et ayant participé aux bons résultats des comptes de la sécurité sociale en 2015.

Par ailleurs, la ministre a évoqué une des innovations majeures et structurantes en matière de gouvernance des hôpitaux introduite par la loi de modernisation de notre système de santé, les groupements hospitaliers de territoire (GHT). Parmi les évolutions du métier de directeur d'hôpital qui sont à attendre, une dimension territoriale plus grande sera donnée à leur exercice managérial.

Pour conclure, la ministre a rappelé son attachement à une des valeurs cardinales de la République et du service public, l'égalité, et elle a dit à nouveau son engagement en faveur de la traduction de cette valeur, tant pour le public dans l'accès aux soins que pour les professionnels dans l'accès aux postes à responsabilité, particulièrement la direction de CHU.

crise de légitimité: le haut magistrat constate ainsi «une défiance généralisée envers le juge, avec quelquefois une instrumentalisation de cette crise» dans des affaires médiatisées. Toutefois, cette remise en cause de la légitimité de l'institution peut avoir des effets positifs, en rendant plus impératives encore les valeurs de probité déontologique, de collégialité et de professionnalisation. Enfin, la crise est sociétale, au travers d'une révolution du modèle de la famille, qui impacte profondément la justice, et aussi d'une révolution scientifique et son corollaire de questions éthiques qui interrogent le juge. En outre, la mise à disposition de l'information juridique sur Internet aboutit de la part de certains justiciables à des exigences et à des réclamations parfois absurdes. Cela remet en cause «nos valeurs d'accueil et de respect du justiciable, ou de pondération et de sérénité pour le juge».

Philippe Juvin, chef des urgences de l'hôpital européen Georges-Pompidou et député européen, dresse quant à lui un plus sombre tableau des valeurs à l'hôpital qui «s'étiolent jusqu'à compromettre la capacité de nos établissements à répondre aux crises futures». Cela correspond selon lui à un mouvement plus général de la société, qui érige la diversité en modèle et



Les EDH de la promotion Simone-Iff donnent de la voix pour porter les valeurs hospitalières !

aboutit à un hyper-relativisme où chacun définit ses propres valeurs. Autre hypothèse émise par Philippe Juvin: derrière des «discours incantatoires», les valeurs, faute d'un accord collectif, «ne deviennent plus qu'un vernis derrière lequel se cachent des conflits larvés». Il a pris pour exemple la Charte de la laïcité à l'hôpital, sans cesse révisée du fait de l'absence d'une définition partagée. Néanmoins, les valeurs peuvent être encore un bouclier face aux crises, à certaines conditions. Prônant un discours de vérité, Philippe Bas propose de regarder ce qui se pratique à l'étranger, notamment en Allemagne où, malgré 20 millions d'habitants de plus qu'en France, le nombre de lits d'hôpitaux est le même. Les responsables à tous les niveaux «doivent pouvoir dire ce qui ne va pas et avoir

«La remise en cause de la légitimité de l'institution peut avoir des effets positifs, en rendant plus impératives encore les valeurs de probité déontologique, de collégialité et de professionnalisation.»

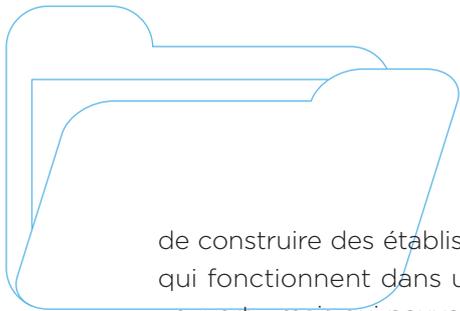
D. Ferrière

le courage d'imposer les valeurs lorsque c'est nécessaire», exhorte le chef des urgences de l'HEGP.

Arnaud Poupard, commissaire de police et chargé de mission à l'Observatoire national des violences en milieu de santé, présente le rôle de cette organisation créée en 2005, qui recense environ 15500 faits de violences par an dans les établissements sanitaires participants (12% de l'ensemble) et intervient sur site pour mettre en place des outils pour la prévention des atteintes aux personnes ou pour établir des diagnostics afin d'améliorer la sécurité. «Je ne peux rien faire sans vos signalements», explique-t-il, se félicitant dans l'ensemble d'une réelle volonté des établissements de lutter contre les violences. Toutefois, la sécurité n'est encore souvent pas assez prise en compte dès l'origine d'un projet, alors qu'elle devrait tenir lieu de fil rouge. Arnaud Poupard indique qu'il est par exemple possible aujourd'hui

De gauche à droite, Jean-Jacques Romatet, Philippe Bas, Thierry Lugbull, Dominique Ferrière, Philippe Juvin et Arnaud Poupard.





de construire des établissements qui fonctionnent dans un milieu «ouvert», mais qui peuvent se fermer instantanément en cas d'alerte. De plus, dans les accords santé/sécurité/justice que chaque établissement est censé signer, des annexes correspondant à des situations bien identifiées doivent figurer afin que les personnels sachent comment agir. Arnaud Poupard conclut en indiquant la préparation d'un guide pour regrouper les retours d'expériences positifs de ses visites d'établissements.

Assurer l'égalité des soins pour tous

DISCUSSION AUTOUR DU RAPPORT D'ENQUÊTE «L'HÔPITAL, TERRITOIRE D'ÉGALITÉ(S)».

Sophie Beaupère, directrice générale adjointe du CLCC Léon-Bérard et vice-présidente de l'ADH, lance cette table ronde en évoquant le groupe de travail de l'ADH sur l'égalité des chances, qui œuvre désormais plus largement contre les discriminations à l'hôpital, à la suite notamment de l'enquête diffusée en juin 2015 au niveau national et ayant révélé l'existence de discriminations dans l'environnement de travail des directeurs d'hôpital.

Patrick Gohet, adjoint au Défenseur des droits, apporte un éclairage complémentaire à cette enquête. Rappelant les missions du Défenseur des droits et les critères établissant une discrimination, il montre que le système de santé, malgré son caractère performant, demeure inégalitaire, évoquant par exemple «*le refus*

de soin déguisé pour les bénéficiaires de la CMU-C». Il souligne également que la difficulté des démarches, l'insuffisance de l'information, la complexité des formulaires ou encore la quantité des justificatifs à fournir peuvent être une source de discriminations pour certains patients. Face à ces faits, le Défenseur des droits a proposé d'aménager la charge de la preuve en faveur des victimes pour les discriminations liées au système de santé.

Engagée auprès du Conseil national de la fonction publique territoriale (CNFPT), **Virginie Jurevicz**, chargée de promouvoir l'égalité hommes/femmes, présente les actions de sensibilisation et les solutions de lutte contre les discriminations mises en œuvre dans la fonction publique territoriale, particulièrement en pointe sur le sujet. Des outils interactifs, des applications ludiques et des formations mises en œuvre dans les équipes de la FPT ont démontré leurs effets bénéfiques pour casser les préjugés et faire émerger une prise de conscience individuelle. Virginie Jurevicz insiste en effet sur le fait que, de prime abord, personne ne se sent discriminant !

Chargé de mission au Collectif interassociatif sur la santé (Ciss), **Sylvain Fernandez-Curiel** souligne l'importance de former les usagers à un système de santé complexe et stratifié, auquel il faut ajouter la présence contiguë de la permanence d'accès aux soins de santé (Pass) et du secteur privé. Il rappelle le rôle fondamental de l'hôpital dans la Pass pour certaines populations «boudées» par les médecins libéraux de secteur 2, comme les bénéficiaires de la CMU, de l'AME ou de l'aide à la complémentaire.

Les échanges conclusifs avec la salle ont porté sur le secteur médico-social. L'adjoint au Défenseur des droits indique que même si son institution est moins saisie sur les questions d'accès à ces établissements et services, le Défenseur des droits y porte intérêt. Il est précisé que les lois régissant le secteur ne sont pas les mêmes que pour les hôpitaux et qu'il est malheureusement plus difficile d'obtenir des informations sur les discriminations pour le secteur médico-social. ■

IRIS PASSY
PIERRE-ALBAN PILLET
EDH, promotion Simone-Iff (2015-2016)

De gauche à droite, Patrick Gohet, Sophie Beaupère, Sylvain Fernandez-Curiel et Virginie Jurevicz.



SESSION 3

Porter les valeurs
ou les remettre en cause ?

Éthique et valeur du soin

Quelle est la place de l'éthique à l'hôpital? Quel est le rôle du directeur d'hôpital dans la promotion des valeurs? Telles sont les questions auxquelles a répondu Emmanuel Hirsch, directeur de l'Espace éthique de l'AP-HP. D'emblée, il affirme que jamais il n'y a eu autant d'attente d'une parole sur les valeurs.

Emmanuel Hirsch initie son propos en affirmant que le soin est une valeur de la République. Il explique ainsi que le soin, l'attention portée à l'autre, est une dimension essentielle à la démocratie. Alors que les hôpitaux sont perçus comme des lieux de performance technique de production de soins, jamais ceux-ci n'ont accueilli autant de souffrance et de désespérance sociale. L'hôpital est en cela « l'un des plus beaux lieux de la démocratie », où toute personne sera accueillie 24 h/24 par « l'humanité des professionnels de santé ». La réponse à l'attente sur les valeurs ne doit pas être philosophique ou éthique, mais politique. Dans cette perspective, les directeurs d'hôpital ont un rôle essentiel à jouer dans l'orientation de ces débats. Emmanuel Hirsch associe l'éthique à une démedicalisation de certaines questions. Privilégier l'approche sociétale au détriment d'un axe d'analyse purement médical est essentiel dans la mesure où la technique ne doit pas prendre le pas sur certaines questions éthiques. Alors même que l'hôpital est aujourd'hui pressé d'injonctions contradictoires, il est plus que nécessaire de rendre hommage aux personnels qui ont régulièrement

l'impression d'être les seuls à assumer ces valeurs. Emmanuel Hirsch redouble alors d'insistance pour que les directeurs assurent de leur reconnaissance et de leur gratitude les professionnels de santé qui portent quotidiennement les valeurs hospitalières. Dans une société qui n'est même plus en mesure de mettre des mots sur sa souffrance, le soin devient un acte politique.

En réponse à une réflexion de l'auditoire qui évoque l'éthique comme un moyen de fédérer autour de valeurs, Emmanuel Hirsch rend hommage à la profession: « Vous incarnez des choses extraordinaires dans l'intimité même de vos bureaux. » Les directeurs d'hôpital sont, au-delà du soin, des membres de la cité, prêts à répondre aux défis de la société, exprimant la « conscience du bien commun ».

Emmanuel Hirsch conclut qu'une réflexion sur l'éthique nécessite du temps, des compétences et l'identification de problématiques. Il propose ainsi volontiers à l'ensemble des personnes présentes de participer prochainement à des *workshop* afin d'approfondir certaines questions.



Patrick Lambert, secrétaire général ADH, et Emmanuel Hirsch.

Le rôle du dirigeant
hospitalier pour porter
et maintenir les valeurs
dans l'organisation

PARTIE 1

Quel est le rôle du dirigeant hospitalier dans la promotion des valeurs au sein de l'hôpital? Dans une démonstration très structurée et argumentée, Lionel Belleger, maître de conférences à HEC et à Paris-III Sorbonne Nouvelle, présente ses sept recommandations pour l'incarnation des valeurs au quotidien.

Lionel Belleger débute son exposé en rappelant les caractéristiques propres aux valeurs. Celles-ci « *infiltrer* » tous nos comportements. La référence au bien et au mal dans notre quotidien s'appuie en réalité sur un référentiel de valeurs: « On fait parler nos valeurs sans les mentionner. » La part d'implicite est importante, d'autant plus que certaines valeurs sont considérées comme allant de soi. Les valeurs sont ainsi à l'épreuve de la réalité, il est donc indispensable de les rappeler. Ce discours autour des valeurs est d'autant plus important que chaque valeur poussée à son extrême peut présenter une dérive: l'individualisme pour l'autonomie, la fin de la collégialité pour le besoin de décider par nous-mêmes. Par ailleurs, la société de consommation présente le danger

de «*l'aucun discours*» qui menace également la survie des valeurs.

La première recommandation pour l'incarnation des valeurs au quotidien mise en avant par Lionel Bellenger concerne le management des valeurs. Manager par les valeurs, c'est disposer d'une «*autorité responsabilisante*», comprise comme l'autorité qui fait grandir, qui agit en connaissance de cause et de conséquence.

Ce management par les valeurs doit s'accompagner de la consistance: il s'agit d'assurer une cohérence interne, c'est-à-dire mettre en accord les paroles et les actes. L'absence d'actions en concordance avec le discours fait l'effet d'un poison qui affaiblit les valeurs et atténue la confiance des individus.

Lionel Bellenger poursuit avec une troisième recommandation: la reconnaissance. Celle-ci doit se manifester par une réelle qualité d'écoute, seule à même de créer du lien social. L'école nous a appris à répondre, à réfuter, et non à questionner. Or, le questionnement et l'empathie constituent un préalable indispensable à cette écoute constructive.

La recommandation suivante n'est autre que la capacité à se remettre en cause, indispensable à tout manager. Lionel Bellenger souligne la différence

entre la conviction et la certitude. En France, souvent associée à l'échec, la remise en cause est très difficile, alors même qu'elle est une méthode permettant de tirer des enseignements et de retrouver la vertu de l'expérimentation. Présenter un changement comme une certitude est une stratégie vouée à l'échec. Au contraire, l'exercice de la remise en cause permet d'éviter l'erreur répétitive et d'adopter une posture positive. Exercer les valeurs de l'organisation au quotidien exige également de la combativité. La notion de résilience en est le corollaire. Ténacité et persévérance sont de mise.

Cette combativité est néanmoins indissociable d'une forme de coopération. Celle-ci permet de partager l'expérience et de redécouvrir les vertus de la décision collégiale. Dans une approche transversale au sein d'une société qui se caractérise par sa verticalité, l'idée de pacte est essentielle.

Lionel Bellenger achève son propos par la septième recommandation qui concerne la gestion des transformations. Les transformations radicales ne peuvent aboutir. En revanche, l'aménagement d'une phase de transition permet d'intégrer les résistances et les énergies.

PARTIE 2

Après cette présentation introductive, Yves Auroy, médecin chef de l'hôpital d'instruction des armées Sainte-Anne à Toulon, Catherine Geindre, directrice générale de l'AP-HM, et Marie-Astrid Piquet, présidente de la CME du CHU de Caen, ont tenté de définir le rôle des dirigeants et responsables hospitaliers dans la mise en application de ces valeurs, au cours d'une table ronde animée par Vincent Prévotau, directeur du CH de Salon-de-Provence et vice-président de l'ADH.

Yves Auroy donne le ton à cette table ronde en commençant par donner les quatre mots qui caractérisent le rôle du dirigeant hospitalier au regard des valeurs: engagement, abnégation, confiance et humilité.

Catherine Geindre affirme que la création d'un socle commun de valeurs implique une synthèse entre les valeurs historiques et les valeurs émergentes, qui irriguent l'ensemble du corps social. Les valeurs historiques s'articulent autour des valeurs du service public, de la fonction publique et des valeurs humanistes telles que l'engagement et la solidarité. S'il n'y a pas de déficit de ces principes, il existe une difficulté à faire converger les valeurs historiques et émergentes au quotidien. Catherine Geindre cite en exemple la dichotomie existante entre solidarité et performance.

Il faut être en capacité de fixer des objectifs partagés basés sur un référentiel de valeurs. Il s'agit de trouver un mode de valorisation alliant la référence au collectif et à l'individu. Certaines de nos pratiques doivent être revues: la manière de conduire le dialogue social, le dialogue avec le médecin ou encore la politique sociale. Catherine Geindre insiste également

« La création d'un socle commun de valeurs implique une synthèse entre les valeurs historiques et les valeurs émergentes qui irriguent l'ensemble du corps social. » C. Geindre





Les EDH de la promotion Simone-Iff s'affrontent pour un original Koh-Lanta des valeurs !

sur l'importance du dialogue avec l'encadrement, vecteur essentiel de changement sur lequel le directeur doit s'appuyer.

À ce titre, Marie-Astrid Piquet souligne un manque de collectif chez les médecins s'expliquant par le mode de sélection, qui peut pousser à l'individualisme. Elle signale néanmoins que la clé du succès des projets est une connaissance mutuelle des fonctions des médecins et des directeurs. Si les décisions sont expliquées, elles seront acceptées.

Au regard de la promotion de ces valeurs, les intervenants s'interrogent ensuite sur l'influence des GHT. Pour Catherine Geindre, «*si nous entrons au sein des GHT par le prisme de la contrainte, nous avons la possibilité d'en faire une opportunité*». La directrice générale de l'AP-HM souligne ainsi que «*la création des GHT est une opportunité pour renouveler les perspectives et les modes de collaboration*».

Lionel Bellenger ajoute que l'efficacité collective signifie une complémentarité des différences. La décision collective doit dépasser la notion de compromis, connotée négativement en ce qu'elle induit des concessions et des reculs de chacune des parties. L'efficacité collective doit s'apparenter à la recherche d'une solution inédite qui convienne à tous.

Révolution ou évolution de l'hôpital: le dirigeant hospitalier et ses valeurs à l'épreuve du temps

Après un hommage appuyé de la part de Frédéric Boiron et de l'ensemble de la communauté des dirigeants hospitaliers réunie pour l'occasion, Gérard Vincent, ancien délégué général de la Fédération hospitalière de France (FHF), prend la parole et, au moment de quitter ses responsabilités au sein de la FHF, fait part de sa volonté de s'adresser aux jeunes.

Alors que beaucoup tiennent des discours empreints de désillusions au sujet du métier de directeur d'hôpital, Gérard Vincent souhaite rappeler ici les évolutions fantastiques de la profession. Après la Seconde Guerre mondiale, le directeur d'hôpital ne disposait d'aucun



outil pour exercer ses fonctions et n'avait pour seuls horizons qu'une relative autonomie et l'absence de comptes à rendre. Ce n'est qu'à partir de la loi de 1970 que la compétence générale du directeur d'hôpital a été reconnue, avant que la loi de 1991 ne fasse apparaître les notions de projets d'établissement et de schéma régional.

Les valeurs de l'hôpital se confondent avec les valeurs de la République et, dans ce contexte, le rôle du directeur est d'être au service d'une communauté. Pour défendre ces valeurs, il est néanmoins indispensable que la profession puisse s'adapter au bon moment, comme elle l'a fait lors de l'introduction de réformes importantes au cours des dernières décennies. D'autres réformes ne manqueront pas d'intervenir dans le futur.

En évoquant l'avenir, Gérard Vincent s'adresse aux jeunes. Il souhaite ainsi rappeler que nos établissements vont jouer un rôle de plus en plus important, notamment dans l'offre de soins de proximité, car ils devront conduire les missions que d'autres ne pourront plus assumer. Les directeurs, avec le corps médical, devront également se saisir du sujet de la pertinence des soins, qui sera un débat majeur de santé publique. En conclusion de son propos, Gérard Vincent réaffirme que les valeurs des hospitaliers n'ont pas été altérées et qu'elles se confondent avec celles de la République. L'hôpital est un formidable amortisseur de crise, car il permet d'éviter des situations dramatiques, notamment dans certains points de nos territoires. Même si le métier est sans doute plus difficile qu'avant, Gérard Vincent souhaite dire aux jeunes: «*N'ayez pas peur, vous avez choisi une belle profession, qui est reconnue et respectée.*» ■

EMILIE CARLE
AURÉLIEN SOURDILLE