



comprendre



phosphorer



décider



# ***E-conférences***

## **Comprendre, phosphorer, décider**

Finances Hospitalières 2020



# Crise sanitaire



## Les compétences de *management* comme élément clef de la gestion de la crise

La crise du Covid a amplifié le constat de comportements et de capacités de management très hétérogènes au niveau des responsables hospitaliers, tant médecins qu'administratifs.

Il conviendra de capitaliser sur les bonnes pratiques et accélérer les actions de mise à niveau.

Les compétences dévolues au CNG lui permettent de dégager des enseignements sur la crise du Covid sous deux optiques complémentaires : celle du terrain d'observation de l'ensemble des professionnels qu'il gère, et celle des activités qu'il assure.





## De grands contrastes dans la qualité de gestion hospitalière

**Le premier constat est que la crise du Covid a amplifié les différents types d'attitudes managériales observés en période normale sur le terrain.** Elle laisse apparaître des écarts importants, exacerbés, dans un sens comme dans l'autre, en termes positifs comme en termes négatifs. Là où des comportements coopératifs et des organes de gestion fonctionnaient bien, la crise les a renforcés. Là où existaient des situations conflictuelles et de refus de coopérer, la crise a conduit à des impasses. Ce constat touche l'ensemble des populations concernées : directeurs, chefs de services, chefs de pôle, praticiens.

Un tel décalage de réactions et comportements met en évidence la faiblesse d'un système très dépendant des personnes qui le pilotent, et notamment de la qualité de l'interaction entre les corps soignants et les gestionnaires administratifs. Elle renforce la nécessité d'atteindre un niveau plus homogène et plus stable dans la qualité du *management* du système hospitalier français, impliquant tout autant les médecins que les directeurs. Plus que jamais la « capacité de résilience » est un maître mot à atteindre pour l'ensemble des gestionnaires concernés.

**Le deuxième constat, c'est que la crise est également un révélateur et un accélérateur d'une forte capacité d'adaptation, voire d'une mutation des modes de fonctionnement.** Il a fallu en toute urgence bouleverser des processus bien ancrés, adopter des circuits courts de décision, accorder plus de confiance, plus de liberté de décision ou d'initiative aux acteurs, accélérer le dialogue entre médecins et directeurs. Nous avons gagné de nombreuses années d'expérience avec cette crise ! Il est très important de capitaliser sur ces nouveaux modes de travail. Les acteurs sont séduits et demandeurs.

**Le troisième constat, principalement lors de cette deuxième vague, est que « le soufflé peut retomber très vite ».** De vieux conflits refont inéluctablement surface, plus précisément durant cette crise sur des sujets de rétention des activités susceptibles d'être déprogrammées, de priorités, de gravité : faut-il ou non tout sacrifier à la gestion de crise ? Des tensions réapparaissent entre médecins et directions, entre services et au sein même du collectif des praticiens. Nous sommes au cœur d'un enjeu majeur de gestion : comment faire perdurer les bonnes pratiques, comment ne pas retomber dans les travers, comment changer durablement les méthodes de fonctionnement ?

## S'appuyer sur les services déployés par le CNG

**A travers les services qu'il offre, le CNG tire d'autres leçons de cette crise. Ses activités ont dû être adaptées, accélérées, reconsidérées.**

**D'abord, la crise a accéléré la mise en place d'un soutien en cas de détresse personnelle pour les directeurs de la fonction publique hospitalière.** Le CNG a mis en place un dispositif d'aide via un numéro vert de soutien psychologique aux directeurs (en parallèle, du côté des praticiens, des numéros d'assistance semblables sont proposés par l'Ordre des médecins et l'Ordre des pharmaciens). La mise en place de ce dispositif, programmée avant la crise, a été avancée de plusieurs semaines. Quelque 40 appels ont été enregistrés entre la fin du mois de mars et la fin juin.

**Ensuite, la crise a mis en exergue des appels à l'aide pour la gestion de crise. Pour répondre à ces demandes, le CNG a mis en place un vivier de directeurs volontaires qui peuvent venir en appui d'établissements demandeurs.** L'appel à candidatures s'est révélé particulièrement efficace, puisque près de 600 volontaires, directeurs d'hôpitaux, directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux ou directeurs de soins, ont proposé leurs services. A ce jour, 70 directeurs sont partis en mission sur le terrain, en assistance aux directions hospitalières ou des Agences Régionales de Santé. Certes, cela peut sembler peu, et créer une certaine frustration parmi ceux qui n'ont pas été sollicités, mais le mouvement est en route et sera peut-être appelé à se déployer de manière plus large, non seulement durant cette la deuxième vague mais aussi dans cette nouvelle logique de pratique durable d'assistance.

**En outre, la crise a fait émerger des demandes nouvelles d'échange d'informations et de partage d'expériences entre managers hospitaliers.** Le CNG a mis en place des ateliers de coopération entre pairs sous forme de visioconférences, proposés en format plus restreint, plus court également afin d'échanger sur des questionnements rencontrés. Le CNG souhaite d'ailleurs accélérer à l'avenir la mise en place d'une politique plus active pour promouvoir la formation, tant des directeurs que des médecins, en termes de *management* et de gestion de projets.

**Enfin, la crise a bousculé l'organisation des concours, tant pour les médecins que pour les concours administratifs comme ceux des directeurs.** Ici encore, le maître mot fut réactivité, rapidité d'instruction des dossiers de concours, arbitrage, réorganisation des sessions dans un temps très court, notamment les ECNI. Ces derniers ont pu se dérouler moyennant quelques semaines de retard avec la prise en compte des mesures sanitaires (espaces élargis, gestion des flux...). Pour les concours, la crise a donné un coup d'accélérateur en matière de numérisation.

Eve  
PARIER

Directrice Générale  
Centre National de Gestion





Agnès de Ribet

**Directrice du *marketing*  
et de la communication**

**T + 33 (0)1 41 25 85 85**

**E [agnes.deribet@fr.gt.com](mailto:agnes.deribet@fr.gt.com)**



[grantthornton.fr](http://grantthornton.fr)



« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

© 2020 Grant Thornton. Tous droits réservés. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement. Ne pas jeter sur la voie publique. Création : Ynfluence. Crédit photo : shutterstock (photographies retouchées).