Grant Thornton

comprendre

phosphorer

décider

E-conférences

Comprendre, phosphorer, décider

Finances Hospitalières 2020

Crise sanitaire

« Simplifions Notre Hôpital ! » … une démarche collective post-Covid au sein du CHRU de Tours

Dès la fin la crise sanitaire du printemps, le CHRU de Tours s'est fixé un objectif ambitieux : se donner 6 mois pour simplifier les procédures, ouvrir des pistes nouvelles, travailler à leur mise en œuvre de manière rapide, et réaliser un premier bilan au printemps 2021.

Cette réflexion n'était pas nouvelle au CHRU de Tours ! Elle était déjà inscrite dans le Projet d'établissement, notamment pour le Projet managérial. Mais la démarche méritait d'être approfondie, au regard des fonctionnements plus fluides et des collaborations plus directes que l'établissement a été amené à mettre en place pour faire face à l'épidémie.

De manière générale, ce qui frappe dans cette crise, c'est qu'elle a permis d'accélérer l'émergence de nouveaux processus de gestion qui peinaient à s'imposer. Le CHRU de Tours a souhaité tirer des enseignements de la gestion de crise au-delà du RETEX auquel il a procédé. Deux facteurs y ont contribué fortement.

D'une part, la crise a imposé la mise en place de « cellules de crise ». Organisées dans la plupart des établissements, ces cellules ont permis la concrétisation d'un exercice réel de pilotage concerté, réunissant dans un même cercle des directeurs, des médecins, des informaticiens, des logisticiens…. Dans bien des cas, ces cellules se révèlent très efficaces. A Tours, cette expérience fut vécue fort positivement et a durablement marqué les esprits.

D'autre part, bien avant la crise du Covid, le CHRU de Tours s'était engagé, dès 2016, dans son plan d'actions pluriannuel, pour la construction d'un projet de gouvernance et de management qui se déploie progressivement à travers la mise en place d'un plan d'actions. Ainsi, la fluidité de gestion portée par la cellule de crise, à fortiori sur une durée longue comme celle que nous connaissons, se trouve facilitée par le type de management qui régit déjà les relations au sein de l'établissement.

« Simplifier Mon Hôpital »

Bien entendu, cet état d'esprit se retrouve dans la démarche « Simplifier Mon Hôpital » que nous avons amorcée en mai 2020.

D'une part, la forte implication de l'ensemble des forces du CHRU autour de ce nouveau projet, dès la sortie de la première crise sanitaire, sous le patronage conjoint de la Direction Générale du CHU et de la Présidence de la CME est un élément facilitant. La mobilisation sur ce projet a été collective, ce qui a permis de le faire vivre. Des acteurs d'horizons divers au sein du CHRU ont été invités à s'exprimer : les membres du groupe Projet managérial, de la cellule de crise COVID, du groupe Reprise d'activité, de la Commission de la Vie Hospitalière, commission de la CME, du Collège cadres, notamment.

D'autre part, l'objectif de ce projet a été clairement défini : apporter les améliorations utiles, des fonctionnements plus fluides et des collaborations plus directes, se traduisant par des actions réalisables dans les 6 mois, portées directement par les personnes sollicitées (référents tant médicaux que non médicaux).

Une démarche en deux étapes

La première étape devait faire émerger les idées à retenir de la crise pour simplifier les fonctionnements dans quatre processus majeurs : Mieux se connaître ; Faciliter les projets ; Disposer des bonnes ressources ; Travailler ensemble. Pour ce faire, un questionnaire a été envoyé dès la fin juin 2020, invitant chaque acteur « à s'exprimer sur le point principal de son quotidien qu'il souhaitait voir simplifier ». Les réponses ont été classées et complétées début juillet par un groupe de volontaires, afin de cibler les points prioritaires.

La deuxième étape avait pour but d'établir un plan d'actions comportant les simplifications à mettre en place sur base des thèmes identifiés, portées au sein d'ateliers associant volontaires et directions fonctionnelles concernées. Chaque atelier était invité à restituer des propositions soumises conjointement à la Directrice Générale et au Président de la CME. Afin de rendre cette démarche pleinement opérationnelle, les ateliers étaient également appelés à fixer les échéances des actions attendues. En outre, ils étaient chargés de constater la faisabilité de solutions proposées.

Au total, 19 ensembles d'actions ont été retenus, à mettre en œuvre dans les 6 mois. Un bilan sera établi au printemps 2021.

Cette crise est complexe à porter, à tous les niveaux de la chaine de décision. Il nous revient d'en capitaliser les enseignements. Les scientifiques, les médecins y travaillent dans leurs domaines, il est de notre responsabilité de directeurs d'établissement d'en tirer également les leçons et d'agir dans le domaine de la gestion et du management de l'hôpital, en partenariat avec les cadres et les responsables médicaux.

Marie-Noëlle
GÉRAIN-BREUZARD

Directrice générale CHRU Tours
Présidente de la Conférence des Directeurs Généraux de CHU

Agnès de Ribet

Directrice du *marketing*
et de la communication
T + 33 (0)1 41 25 85 85
E agnes.deribet@fr.gt.com

Grant Thornton

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).