

Mutations dans le management des organisations de santé: quelles perspectives?*

YVES KÜHNE et PHILIPPE SCHALLER

Rev Med Suisse 2019; 15: 1584-5

LE SYSTÈME DE SANTÉ DOIT ENVISAGER DES RÉFORMES MAJEURES

Le constat est clair, le diagnostic globalement partagé: l'organisation actuelle du système de santé, basée notamment sur une approche fragmentée et orientée «soins», ne répondra plus adéquatement aux enjeux liés au vieillissement démographique, aux changements épidémiologiques, à l'évolution des besoins ou aux nouvelles postures de la population.

Parallèlement, l'insatisfaction des soignant-e-s est palpable: des voix s'élèvent de plus en plus fréquemment pour témoigner des difficultés rencontrées au quotidien et de la perte de sens ressentie par les professionnel-le-s. La productivité, l'«industrialisation» des soins, la pénurie de personnel et le manque d'autonomie sont souvent cités comme cause de cette dégradation.^{1,2}

Les indicateurs sont au rouge. Le système de santé a mal à ses organisations et à son fonctionnement. Les équipes et les individus sont sous tension et ne trouvent plus dans les modèles actuels la cohérence qui les engage jour après jour dans leur travail.

*Cet article est le résumé d'une présentation effectuée lors de la journée d'échanges sur le thème «Mutation dans le management des organisations de santé», le 4 juin 2019 au Centre de Congrès Beaulieu, Lausanne. Organisation: Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, Réseau Santé Nord Broye, Arsanté et Institut et Haute Ecole de la Santé La Source.

^a L'holocratie, issue des recherches sur la sociocratie, est une méthode qui organise le travail à partir de cercles (et non plus d'équipes) qui remplissent différents rôles. Les décisions y sont prises de façon collective (lorsqu'il n'y a plus d'objection). Les membres du cercle n'ont plus de cahier des charges prescrit, mais une liste de rôles qui changent selon les besoins de l'environnement, ce qui permet une meilleure réactivité.

^b Développée dans les années soixante-dix par Gérard Edenburg et conceptuellement fondée sur la systémique, la sociocratie est un mode de gouvernance permettant à une organisation de fonctionner sans structure de pouvoir avec un mode auto-organisé et une prise de décision distribuée.

Aujourd'hui, les paradigmes doivent changer. Tout indique que nous arrivons au bout d'un chemin, à une croisée vers de nouveaux horizons... Des mutations fortes sont nécessaires. Le temps n'est plus aux demi-mesures, ni aux mesures incrémentales. Apporter des modifications à la marge sur une tour qui vacille ne suffira pas à redonner la stabilité et la durabilité souhaitées et souhaitables. Les organisations de soins doivent se réinventer, «penser hors cadre», non seulement pour s'adapter à l'évolution des besoins de la population mais aussi pour permettre aux soignant-e-s de retrouver ce sens – qui place la relation au cœur de l'accompagnement – et ce plaisir qui font aujourd'hui si souvent défaut.

RÉINTERROGER NOS PRATIQUES

Dans un tel contexte, le système de santé doit repositionner son curseur vers des actions qui favorisent le maintien en santé, le développement des compétences personnelles et la prévention. Il s'agira également de s'adapter à l'évolution technologique et aux nouveaux comportements des patient-e-s face à la maladie. Il devient ainsi primordial, face aux futurs défis, de questionner les fondamentaux du système de santé, à savoir sa raison d'être, ce qu'il souhaite produire et les modèles d'organisation qu'il entend encourager.

Un autre enjeu, dans un univers où la clientèle est dans sa majorité captive et où les acteurs sont devenus interdépendants, sera de créer l'unité alors que l'approche est restée cloisonnée, de passer d'une logique concurrentielle encouragée par la LAMal à une logique de coopération et de travail en réseau nécessaires à la continuité des soins et au suivi des trajectoires de plus en plus complexes et chaotiques.

Enfin, tous ces changements devront s'inscrire dans une volonté de redonner une cohérence durable à l'ensemble de l'écosystème de santé.

VERS DES ORGANISATIONS DE SANTÉ SALUTOGÈNES

Le concept de salutogenèse, développé par Aaron Antonovsky,³ se centre sur ce qui crée la santé et non pas sur les causes de la maladie. Il s'appuie sur le modèle du sentiment de cohérence qui est composé de trois éléments clés: la compréhension, la capacité à gérer et le sens. Des données probantes montrent que plus le sentiment de cohérence est fort, plus la probabilité de mobiliser des ressources et des forces pour favoriser la santé est grande.

Appliquée au monde des organisations, la salutogenèse peut être vue comme une volonté managériale de créer les conditions favorables à la réalisation d'un travail qui a du sens dans un environnement qui en a, permettant aux employé-e-s de maintenir leur santé durablement et donc, de leur capacité à s'engager en faveur de leur mission.

Aujourd'hui de nouvelles formes organisationnelles, dites libérées, agiles, holocratiques^a ou sociocratiques^b, apparaissent dans différents domaines de l'industrie et des services et semblent s'inscrire dans une optique salutogène. La quête de sens, une hiérarchie plus plate (pas une suppression), une distribution de l'autorité, une autonomie des équipes et des individus basée sur le savoir-faire (compétences) sont autant d'éléments qui les caractérisent et qui concordent avec le modèle du sentiment de cohérence décrit précédemment.

Ce *new management* commence à inspirer les organisations de santé et des mutations émergent, tant au niveau public que privé. Ces transformations sont à encourager et à suivre pour en tirer des enseignements pour la collectivité. Lors d'un récent séminaire organisé le 4 juin dernier à Lausanne, sur le thème cité en titre, trois entreprises issues de l'industrie et des ser-

vices ont témoigné de leur expérience auprès de professionnel·le·s de la santé de Romandie. Toutes trois ont notamment relevé l'importance de construire avec celles et ceux qui font donc qui savent (approche participative et inclusive), de se baser sur une raison d'être positive (le sens) et sur le changement de posture des dirigeant·e·s (manager versus leadership), laissant de côté leur ego.

Gageons que nous saurons, en tant que professionnel·le·s de la santé, saisir

l'opportunité d'innover, de nous inspirer de nouveaux modèles et de réinventer le management des organisations de santé de demain.

- 1 «Soins infirmiers: le non-sens de la course à la productivité». Journal le Temps, 1^{er} novembre 2018.
- 2 Unia lance une enquête sur le stress et la santé dans les soins, www.unia.ch, secteur des services, soins et accompagnement.
- 3 Aaron Antonovsky, 1923-1994, était professeur de sociologie. Il est considéré comme le père fondateur de la salutogenèse.

YVES KÜHNE

Secrétaire général du Réseau de Santé Nord Broye
Chamard 55A
1442 Montagny-près-Yverdon
yves.kuhne@rsnb.ch

DR PHILIPPE SCHALLER

Arsanté, organisation en soins
Route de Chancy 59C
1213 Petit-Lancy
schaller@gmo.ch