

# Newsletter SMPS Picardie

## PERFORMANCE ?

### LE POINT DE VUE DE ...

Gilles CALMES, Secrétaire régional

La financiarisation des entreprises qui n'échappent pas aux établissements de santé, l'importance prise par les résultats à court terme, la globalisation des économies ont de lourdes conséquences sur la gestion des hommes et des femmes. Qui réfléchit vraiment à ce qu'est la performance ?

Les dirigeants sont conduits à penser que les messages dominants du business peuvent être systématiquement appliqués aux ressources humaines : court terme, adaptabilité systématique, productivité, « toujours plus », critères d'évaluation impensés et parfois insensés. La tentation est grande de déverser tout ce non-sens dans les attributions des managers en attendant d'eux qu'ils redonnent du sens à ce qui n'en a plus.

Dans le contexte mondial actuel, ces messages excessifs conduisent aujourd'hui à l'injonction de perfection, qui à son tour exige un bouc émissaire, un coupable lorsque tout n'est pas parfait. En définitive, comme l'écrivait Pascal au XVIIème siècle : « Qui veut faire l'ange, fait la bête ». L'impératif de perfection génère des tensions extrêmes et favorise un management par la peur, voire la tyrannie. Toute idée de perfection, conçue non plus comme régulatrice mais comme absolument réalisable, devient dès lors tyrannique pour la simple raison qu'elle cesse de tenir compte de la réalité humaine.

Le manager se doit de résister à l'injonction de perfection et pour cela conduire une action ajustée, accompagnée d'un contrôle partagé. Le dirigeant doit alors accepter d'apprendre, et surtout d'apprendre à réapprendre : cela exige de prendre le temps d'écouter avec humilité et donc de s'exercer à l'échec.



## SOMMAIRE

Assemblée Générale du 20 janvier .....	3
Vos représentants régionaux...	3
Les coopérations hospitalières au quotidien pour les équipes	.4

## RUBRIQUES

Le point de vue de.....	1
Bourse à l'emploi .....	2
Le point de réglementation .....	5
L'information qui nous avait échappé .....	6
Evènements .....	6



## BOURSE A L'EMPLOI

Cette rubrique permettra à l'avenir aux adhérents SMPS Picardie de connaître les postes vacants ou susceptibles de le devenir dans la région.

Si vous avez connaissance d'un poste vacant ou susceptible de l'être dans votre établissement (départ à la retraite, changement d'affectation, création de poste, etc.), vous pouvez nous le signaler (voir contacts en dernière page de cette newsletter).

*« La contrepartie de l'engagement dans le travail est l'accomplissement de soi, puis la reconnaissance »*

### GILLES CALMES

*Adjoint au Chef d'Etablissement du CH de Saint-Quentin, il a consacré toute sa carrière au service public : 14 ans au sein de la FPE, puis 18 ans au sein de la FPH.*

*Diplômé de l'I.U.F.M. d'Albi en 1980, il exerce en qualité d'enseignant et de gestionnaire de CROUS, avant d'intégrer l'EHESP en 1993.*

*DH stagiaire (DRH adjoint) au C.H.U de Poitiers, il est ensuite affecté au C.H.I. de Poissy (Directeur du Plan et des Travaux). Directeur de Cabinet du C.H.I. Poissy/Saint-Germain-en-Laye dès 1997, il participe très activement à la fusion des 2 établissements.*

*En 2006, il rejoint le CHU St-Antoine (APHP) en qualité d'Adjoint au Chef d'Etablissement, dont il assure l'intérim de direction fin 2008. En 2009, il devient DGA au CHU de Limoges, où il crée un GCS régional de moyens et participe activement à la mission « de Singly ».*

*Diplômé de la formation « Hôpital Plus » de l'EHESP, titulaire d'un Master de l'ESSEC et de l'IHEDN, il a conduit une étude sur le thème : « Comment mieux répondre aux violences subies par les acteurs de métier d'intérêt général ? » dans le cadre de l'INHES.*

## LE POINT DE VUE DE... (SUITE)

En effet, les résultats positifs escomptés du contrôle au service de la perfection ont leurs limites. Il est impératif de fabriquer des lieux où l'échange est franc, et de favoriser des comportements créant la confiance. Il s'agit de reconstruire des espaces d'échanges sur les difficultés que pose le travail. La reprise de ce dialogue est un préalable indispensable pour repenser les organisations et les finalités du travail. On ne maîtrisera pas les risques psycho-sociaux sans reconstruire des collectifs de travail.

La compréhension de la prise en compte des dimensions humaines constitue une source incontournable de progrès économiques. Les systèmes de reconnaissance doivent être cohérents avec ce qui est attendu, mais ils doivent aussi être le reflet d'un respect des personnes et des collectifs au quotidien. Il convient de cesser de dire le contraire de ce que les gens vivent : il faut arrêter de parler du sens sans arrêt, alors que le management par la peur n'en a pas.

La qualité d'une organisation dépend beaucoup de la coopération entre acteurs et de leurs réactions aux imprévus, donc de leur acceptation à entrer dans un jeu partagé. La contrepartie de l'engagement dans le travail est l'accomplissement de soi : à côté des compétences pratiques sont mobilisées des valeurs qui guident l'action. Si les acteurs sont déjà mobilisés, l'enjeu est de les réinvestir et de soutenir cette mobilisation par la reconnaissance. En effet, « il n'est de richesses que d'hommes ».



## ASSEMBLEE GENERALE DU 20 JANVIER 2011

L'Assemblée Régionale du SMPS Picardie s'est tenue le 20 janvier dernier au CH de Saint-Quentin, en présence de Philippe Blua, Président, et de Christine Khani, déléguée nationale.

Elle a notamment été marquée par l'élection de votre nouveau bureau régional (composition ci-contre)

Ont également été abordés un certain nombre de sujets d'actualité tels que :

- L'état des négociations nationales : DH, D3S, DS, cadres administratifs.
- La place des contractuels.
- La suite du protocole du 2 février 2010 (négociations pour les cadres)
- Les thématiques intéressant les collègues de la région, et notamment les jeunes arrivants.

Plusieurs pistes de travail ont été fixées par le bureau, dans l'objectif de créer un lieu de convivialité et de rassemblement dans la région :

- Réunion avec l'ARS
- Lancement d'une lettre trimestrielle
- Organisation d'un temps d'échange ouvert à tous les adhérents, au moins une fois par an.

Au cours du premier trimestre, les modalités concrètes de fonctionnement du bureau régional seront définies et des thématiques seront débattues (protocoles en cours, préparation des élections professionnelles 2011, etc.).

### VOS REPRESENTANTS REGIONAUX

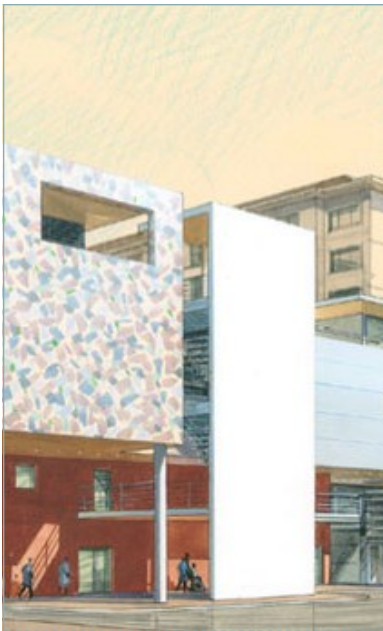
**SECRÉTAIRE RÉGIONAL**  
Gilles CALMES – Directeur d'Hôpital  
Adjoint au Chef d'Etablissement  
Centre Hospitalier de Saint-Quentin  
[gilles.calmes@ch-stquentin.fr](mailto:gilles.calmes@ch-stquentin.fr)

**SECRÉTAIRE RÉGIONAL ADJOINT**  
Florent BOUSQUIÉ – Directeur d'Hôpital  
Directeur adjoint - Centre Hospitalier de Compiègne  
[f.bousquie@ch-compiegne.fr](mailto:f.bousquie@ch-compiegne.fr)

**SECRÉTAIRE RÉGIONAL ADJOINT**  
Bruno GUESSARD - Attaché d'Administration Hospitalière  
Centre hospitalier de Compiègne  
[b.guessard@ch-compiegne.fr](mailto:b.guessard@ch-compiegne.fr)

**DELEGUE DE CATEGORIE : DIRECTEURS D'HÔPITAL**  
Vincent PREVOTEAU – Directeur d'Hôpital  
Directeur adjoint – Centre Hospitalier Philippe Pinel  
[vincent.prevoteau@ch-pinel.fr](mailto:vincent.prevoteau@ch-pinel.fr)

**DÉLÉGUÉE DE CATEGORIE : DIRECTEURS DES SOINS**  
Christiane RUCK – Directeur IFSI  
Centre hospitalier de Saint-Quentin  
[c.ruck@ch-stquentin.fr](mailto:c.ruck@ch-stquentin.fr)



## RECONNAISSANCE ?

### FUSIONS, CHT ET GCS... CONSEQUENCES POUR LES EQUIPES DE DIRECTION ET LES CADRES

Florent BOUSQUIE, Secrétaire régional adjoint

Fusions, directions communes, CHT, GCS... Les modes de coopération hospitalière se multiplient dans les textes.

Alors que le Sénat s'interroge actuellement sur une possible remise en cause du statut de GCS « établissement de santé », au risque de malmener un peu plus une sécurité juridique déjà précaire, la continuité entre la volonté du législateur (HPST) de promouvoir les coopérations, et l'impulsion donnée par les ARS sur le terrain est, elle, notable.

La Picardie, avec sa démographie médicale en berne, est bien évidemment concernée, et il faut voir dans ce contexte les coopérations hospitalières comme une chance à saisir.

La réussite du rapprochement entre deux établissements est

La réussite du rapprochement entre deux établissements est

*« L'enjeu de l'avenir, c'est de savoir comment on va traiter l'humain dans les établissements de santé » (Philippe Blua, Président du SMPS, dans « Le Quotidien du Médecin », 15/02/2011)*

#### FLORENT BOUSQUIE

Directeur adjoint au Centre Hospitalier de Compiègne depuis 2008, actuellement en charge de la performance médico-économique.

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (2005), à l'issue duquel il a intégré l'EHESP, où il a notamment rédigé un mémoire portant sur la pertinence des méthodes de calcul du retour sur investissement, à l'occasion de la mise en place d'un ERP au CHU de Toulouse.

souvent affaire de personnes. A ce titre, les équipes de direction et les cadres ont une responsabilité directe dans le processus de convergence, et sont généralement les premières à expérimenter le fonctionnement en commun, au moment où tout reste à créer.

Pendant cette période de transition (celle-là même où  $1+1=3$ ), et parfois au-delà, la responsabilité et la charge de travail qui en résultent s'accroissent de manière très nette.

Dans le même temps, les directeurs et les cadres concernés s'interrogent sur l'absence de contrepartie à cet engagement passionnant mais aussi très exclusif :

**Accompagnement** : aucun accompagnement (formation, aide au reclassement, etc.) n'est proposé en parallèle aux rapprochements entre hôpitaux.

**Risques de déclassement** pour certains en cas de fusion, du fait de la nécessité de trouver une place pour chacun (ce y compris pour les chefs d'établissement « absorbés » par un établissement pivot).

**Gardes administratives partagées** : quelle opérationnalité pour des gardes multisites, alors que les distances sont parfois de plusieurs dizaines de kilomètres? Comment concilier le coût certain pour les établissements avec l'application du décret logement pour les AAH ou les cadres de santé ?

**Distance entre les différents lieux d'exercice** : où comment un métier de haut fonctionnaire peut devenir, aussi, un métier de VRP.

**Prime multi-sites** : elles n'existent pas... pour les équipes de direction.

**Primes « établissement difficile »** : quelle politique adopter en



## FUSIONS, CHT ET GCS... CONSEQUENCES POUR LES EQUIPES DE DIRECTION ET LES CADRES (SUITE)

cas de rapprochement entre un établissement « difficile » et un établissement qui ne l'est pas?

**Multiplication des intérim** : Conséquence ou facteur voulu de rapprochement, l'intérim des chefs d'établissement est un cas de figure qui se multiplie. Lorsque l'intérimaire est chargé de gérer les affaires courantes avant nomination d'un nouveau chef d'établissement, et lorsque cette situation perdure par manque d'anticipation, il y a un risque de démobilitation, en l'absence de projet nouveau.

**Réduction quantitative des équipes de direction** : un hiatus se crée peu à peu entre la diminution tendancielle du nombre de postes d'adjoints, et l'accroissement de la complexité : gestion sur plusieurs sites d'équipes plus nombreuses, qui ne se connaissent pas, et dont les fonctionnements et les outils de travail sont le plus souvent divergents. Seul trait d'union : l'équipe de direction.

**L'isolement** consécutif dans certains cas de figure : chefs d'établissement qui n'ont plus d'équipe, adjoints qui se retrouvent seuls, ou encore, plus fréquemment, attachés et DH qui perdent leur contact quotidien.

**Les situations qui en résultent**: les sentiments d'isolement, de fatigue ou de stress sont légion. Plus problématiques, les cas de « burn-out », que l'on a déjà constatés dans certains rapprochements problématiques bien connus, voire dans certains cas une sensation de « harcèlement ».

La réussite d'un rapprochement passe par l'engagement des équipes de direction et de l'encadrement, qui attendent désormais la reconnaissance effective de leurs responsabilités nouvelles.

## LE POINT DE REGLEMENTATION

Cette rubrique permettra à chaque numéro de faire le point sur un aspect de la réglementation : statut, thèmes d'actualité, etc.

La prochaine rubrique sera consacrée au **décret n°2007-961 du 15 mai 2007 relatif aux personnels contractuels**, et à ses conséquences.

Si vous souhaitez participer à cette rubrique ou proposer un point juridique particulier, vous pouvez nous contacter (coordonnées à la fin de cette newsletter).



## L'INFORMATION QUI NOUS AVAIT ÉCHAPPÉ

« Le 17 janvier, le secrétaire d'État à la Fonction publique, Georges Tron, a confié, en marge de ses vœux à la presse, que les agents publics touchaient plus de 50 % des économies liées aux suppressions de postes : "En 2009, on était plutôt à 70 %", a-t-il assuré. »

(Acteurs Publics, 23 février 2011)

« L'effectif au titre de l'année 2012 pour l'accès aux emplois du personnel de direction des établissements mentionnés à l'article 2 (1° et 7°) de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 est fixé à 40 »

(Arrêté du 27 janvier 2011 portant ouverture des concours d'admission au cycle de formation des élèves directeurs d'hôpital)

### POUR ADHÉRER OU RENOUVELER VOTRE ADHESION

En ligne, sur le site Internet du SMPS : [ww.snch.fr](http://ww.snch.fr)  
Rubriques: « Renouveler mon adhésion » ou  
« Rejoindre le SMPS »

### COMITE DE REDACTION

Florent BOUSQUIE  
CH de Compiègne

Gilles CALMES  
CH de Saint-Quentin

Pour nous joindre ou  
proposer un article :

Florent BOUSQUIE :  
03.44.23.60.42  
[f.bousquie@ch-compiegne.fr](mailto:f.bousquie@ch-compiegne.fr)



## EVENEMENTS

### RENCONTRE SMPS / DGOS

Le SMPS rencontre la Directrice générale de l'organisation des soins le mardi 8 mars 2011 en présence de quatre DG d'ARS.

Il exprimera à cette occasion toutes les attentes de la profession.

### mars 2011

lu	m	m	je	ve	sa	di
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

### CONGRES 2011 DU SMPS

Le congrès 2011 du SMPS se tiendra les 23 et 24 juin prochains à Strasbourg.



Pour s'inscrire,  
consulter le site  
Internet du SMPS :  
[www.snch.fr](http://www.snch.fr)

### juin 2011

lu	ma	m	je	ve	sa	di
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			