

ÉLISABETH DE LAROCHELAMBERT

Confessions et convictions d'une directrice d'hôpital

Danseuse, mercière, enseignante..., ce sont les métiers qu'enfant, et comme tant d'autres enfants, Élisabeth de Laroche Lambert a envisagés. Mais pas directrice d'hôpital, métier dont, comme tant d'autres enfants, elle ignorait à peu près tout, jusqu'à ce qu'une présentation à Sciences-Po, où elle faisait ses études, la pousse à tenter et réussir le concours. Heureux choix, qui l'a conduite à mener une carrière riche, en particulier à l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), et à exercer à présent en tant que secrétaire générale de l'École des hautes études en santé publique (EHESP). Carrière qu'elle retrace dans ce livre pour, comme elle l'explique elle-même, « assurer le relais, jouer le rôle de passeur au sein d'une profession qui évolue fortement dans son concept, ses missions, mais pas dans les valeurs qu'elle incarne et doit continuer d'incarner » et en profiter pour livrer sa vision de ce que doit être la directrice ou le directeur d'hôpital, et que l'on pourrait résumer en un mot : humanité.

L'ouvrage d'Élisabeth de Laroche Lambert est divisé en trois parties distinctes mais qui se répondent l'une l'autre : un retour sur sa carrière, une réflexion sur le management hospitalier et la présentation de « sept vertus pour un métier ».

La première partie permet de voir combien les hôpitaux, et à leur suite les directeurs, ont évolué depuis la seconde moitié des années 1970 : il y a loin de la « direction du personnel » de l'hôpital Charles-Foix d'Ivry, ses 1 800 lits de gériatrie, ses immenses salles de 40 lits et 4 lavabos à un établissement vu et vécu comme un fleuron de l'excellence hospitalière française tel que l'hôpital européen Georges-Pompidou.

La deuxième partie présente sept situations, injonctions souvent contradictoires, dans lesquelles vit le manager hospitalier, qui se doit « d'être stratégique tout en assurant le quotidien, de veiller à la réalisation de l'activité programmée tout en faisant face au non programmé, de gérer le collectif et d'être attentif à l'individu, de concilier efficacité et qualité, de communiquer en respectant

Pierre DE MONTALEMBERT
Rédacteur en chef
Gestions hospitalières

confidentialité et secret professionnel, d'être à l'écoute en sachant décider, d'assurer qualité des soins des patients et qualité de vie au travail

des professionnels ! » Les lecteurs de *Gestions hospitalières* constateront au passage avec amusement, dans le chapitre consacré à la communication, que la revue est citée pour son numéro 552 : « L'hôpital soigne son image ».

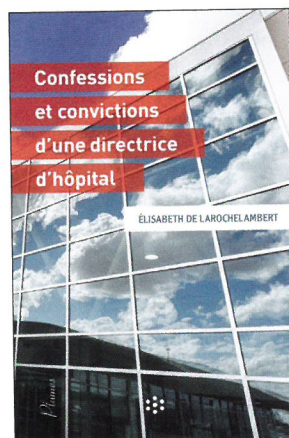
Une dernière partie, placée sous les auspices de l'exemplarité, met en avant sept vertus du management hospitalier :

- » donner du sens à son action ;
- » savoir tenir ses promesses ;
- » respecter l'équité ;
- » faire preuve de loyauté et de respect envers chacun ;
- » être réactif, alerter sans alarmer ;
- » favoriser l'esprit d'équipe ;
- » concilier optimisme, esprit d'équipe et humour.

Chacune de ces vertus fait l'objet d'un développement propre et d'illustrations tirées de la carrière de l'auteure, qui n'hésite pas, en rappelant une gestion de crise, heureusement sans victime, à laquelle elle a été confrontée, à en parler comme du « moment le plus exaltant de [sa] carrière ». C'est qu'il s'est aussi caractérisé par « l'élan de solidarité interne à l'hôpital, la collaboration renforcée avec les autres hôpitaux de l'institution, le travail acharné, la main dans la main, des équipes médicales, soignantes, administratives et surtout techniques [...] ».

Un élément frappant dans ce témoignage tient en une constante : les modes de financement changent, les équipes s'étoffent, les missions, réglementations et contraintes s'accroissent, les établissements se rapprochent, mais, dans cet ensemble sans cesse changeant, perdure le souci de l'autre, l'attention à chaque personne, ce dont Élisabeth de Laroche Lambert témoigne notamment quand elle cite l'une des valeurs à laquelle elle se dit le plus attachée : « Le respect de chacun, quel que soit son grade, quelle que soit sa mission. »

C'est ce qui fait de ce livre un témoignage touchant, une leçon d'exercice professionnel, propre à mieux faire connaître le métier de directrice et directeur d'hôpital, non seulement aux étudiants se préparant à passer le concours d'entrée à l'EHESP, mais aussi, plus largement souhaitons-le, à tous ceux pour qui ce métier reste encore obscur ou ignoré et, qui sait ?, à le faire apprécier à sa juste valeur. ●



Presses de l'EHESP, juin 2017, 16 €