

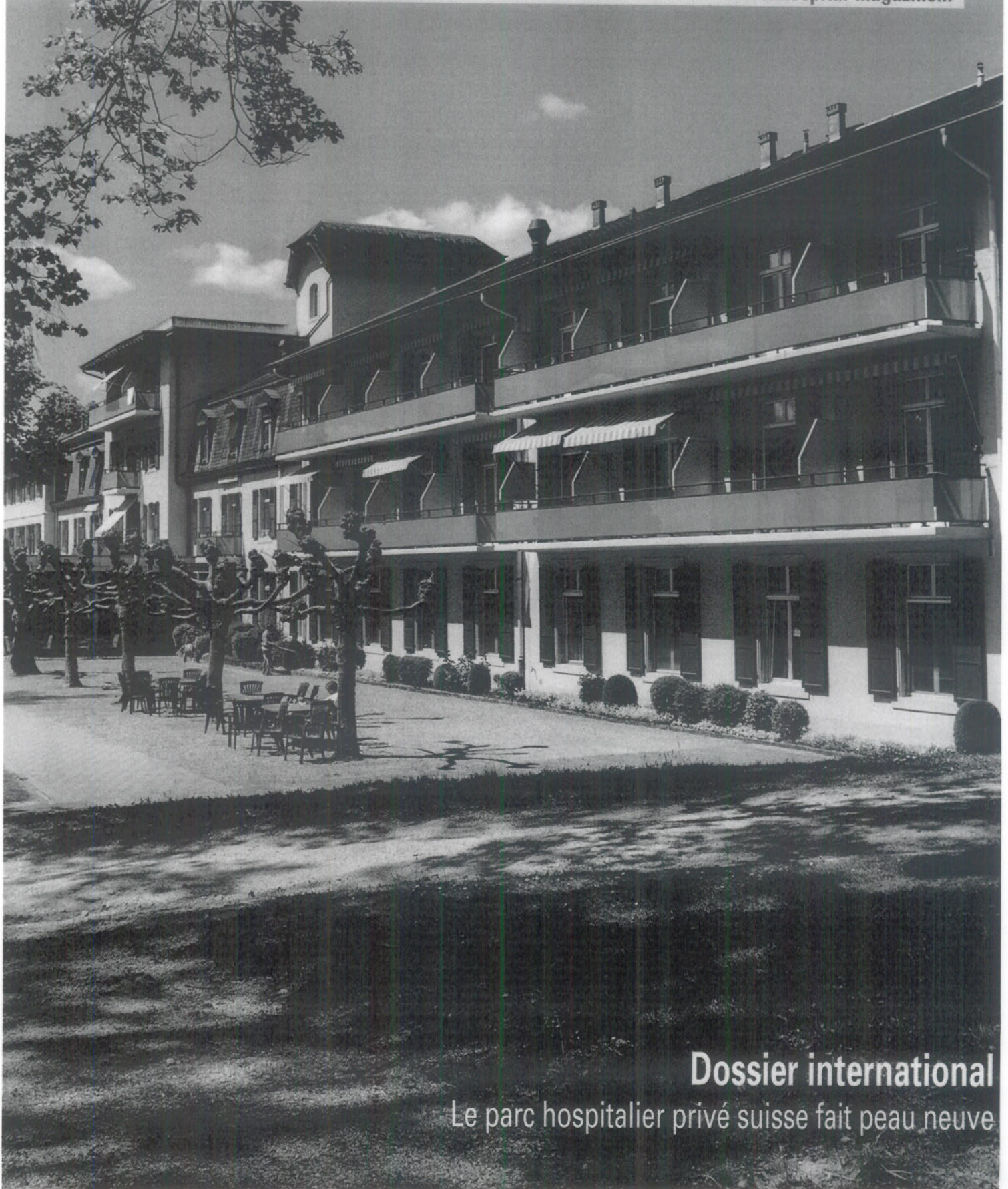
H HOSPITAL®

Partenaire

PARTENAIRE
LE MAGAZINE DES ACTEURS DE LA SANTÉ

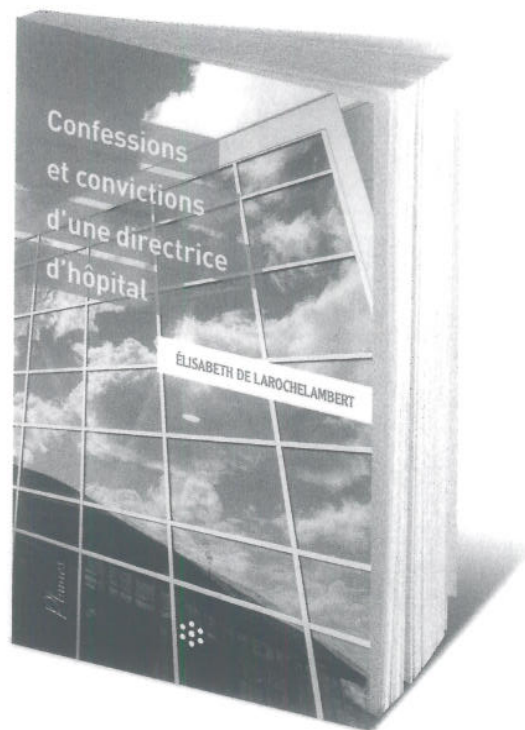
NUMERO 40-41 • Automne/Hiver • 2017/2018

www.hospital-magazine.fr



Dossier international

Le parc hospitalier privé suisse fait peau neuve



Confessions et convictions d'une directrice d'hôpital : Une vision très personnelle et riche en enseignements du métier de directeur hospitalier

Après environ 30 ans de carrière en tant que directrice d'hôpital au sein des établissements de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, Elisabeth de Larochelambert a publié en juin 2017 son ouvrage *Confessions et convictions d'une directrice d'hôpital*. Avec ce livre, elle souhaite proposer un retour d'expérience utile aux jeunes générations de directeurs hospitaliers et aux futurs fonctionnaires de la santé publique et de la fonction publique d'Etat. Elle développe également une réflexion ouverte sur l'évolution du rôle du directeur hospitalier face à des enjeux et des missions régulièrement redéfinis. Aujourd'hui secrétaire générale de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, Elisabeth de Larochelambert poursuit des missions similaires aux engagements qui ont été les siens durant sa carrière de directrice d'hôpital. Ainsi, elle place l'échange, le retour d'expérience et le contact humain au cœur de ses activités quotidiennes.

Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview

Entretien avec Elisabeth de Larochelambert, secrétaire générale de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique



Pour quelles raisons avez-vous décidé d'écrire ce livre ?

Elisabeth de Larochelambert : L'écriture de ce livre est un projet auquel j'ai longuement réfléchi et dans lequel je me suis finalement lancée pour deux raisons principales. En tant que directrice d'hôpital, j'ai souvent eu l'occasion d'intégrer dans mes différentes

équipes de direction un à trois élèves directeurs d'hôpital. Durant tous nos échanges, chacun d'eux m'interrogeait et souhaitait recueillir mon retour d'expérience et mes connaissances basées sur des faits et des situations vécues. D'autre part, mon départ de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) a été un moment décisif. Ce tournant m'a grandement motivé dans la réalisation de mon livre car j'ai alors eu à réfléchir au message que je souhaitais faire passer à mes collaborateurs et aux futurs directeurs hospitaliers.

Le retour d'expérience est-il un rôle réellement pris en compte par les directeurs hospitaliers ?

E. de L. : Ce rôle important du directeur hospitalier auprès des jeunes générations de professionnels est un principe très partagé et est d'ailleurs largement travaillé. Lorsque les directions hospitalières reçoivent des élèves directeurs, leur stage est très encadré et ponctué de rencontres régulières avec la direction générale. L'objectif est alors de permettre aux directeurs de transmettre leurs convictions. Les connaissances d'un directeur d'hôpital évoluent largement mais les valeurs de notre métier restent les mêmes et doivent impérativement être transmises. Les méthodes employées dépendent alors des professionnels eux-mêmes. J'ai moi-même bénéficié, dès mon premier poste, du soutien d'une directrice hospitalière expérimentée proche de la retraite. Elle a su me montrer l'exemple et l'importance, pour le directeur hospitalier, de maintenir une grande proximité avec le terrain.

Vous évoquez dans votre ouvrage votre expérience dans le secteur privé. Est-il important pour un directeur hospitalier de disposer d'une telle expérience ?

E. de L. : L'établissement évoqué est une structure privée à but non lucratif. Il entretenait donc des valeurs communes avec les acteurs du secteur public de santé. Cela étant, la mobilité, que ce soit entre établissements de santé publics ou vers le secteur privé, est toujours un élément essentiel. Elle encourage l'ouverture vers d'autres organisations, objectifs et interlocuteurs. Ces nouvelles expériences sont aussi importantes pour la communauté que le directeur hospitalier intègre. Avec un parcours professionnel varié, un directeur hospitalier peut plus facilement apporter une approche et une vision nouvelles au sein d'un établissement. Ces passerelles, si elles sont bien organisées et convenablement encadrées sur le plan juridique, permettent des mouvements très positifs.

Comment jugez-vous l'évolution du volet humain dans la gestion hospitalière au regard des impératifs toujours plus prégnants d'efficacité et d'optimisation des coûts ?

E. de L. : L'humain doit rester un caractère très présent dans le métier de directeur hospitalier. La gestion hospitalière comprend des équipes toujours plus étoffées dont le management en fait un métier essentiellement humain. Le directeur hospitalier gère avant tout des hommes et des femmes intégrées dans des équipes différentes et exerçant des professions très variées. Les restructurations actuelles, notamment la mise en place des GHT, ne remettront pas en cause l'humain. Au contraire, il deviendra un élément à l'importance croissante car le directeur hospitalier devra gérer ses équipes internes et assurer le lien entre différents établissements du territoire disposant de leurs propres cultures. Enfin, ce métier est profondément et avant tout humain car, comme l'ensemble des équipes de l'établissement, le directeur d'hôpital sert en premier lieu le patient et la population.

La mise en place des GHT et des territoires de santé peut-elle complexifier le métier de directeur hospitalier ?

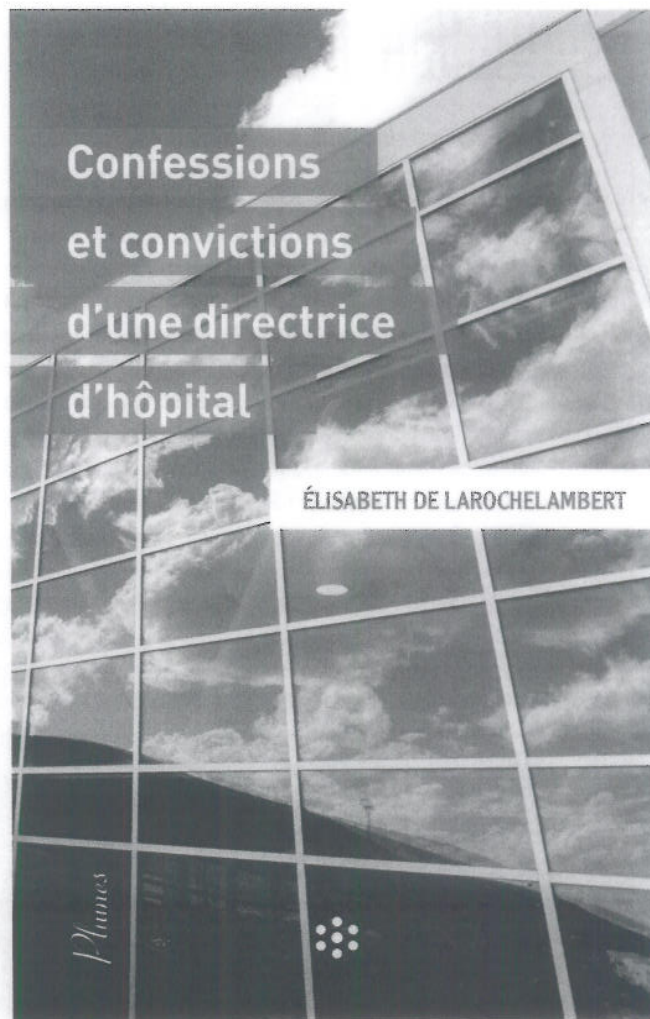
E. de L. : Ces évolutions rendent le métier différent. Cependant, si le directeur hospitalier se retrouve, par ses nouvelles missions, éloigné du terrain hospitalier, il doit pouvoir mettre en place une équipe de direction structurée pour assurer des relais efficaces entre les dirigeants et les équipes de terrain des différentes entités composant le groupement. Les directeurs des soins sont des postes essentiels dans ce besoin de maintenir des liens étroits et d'assurer le transfert d'informations entre les collaborateurs. Pour certains sujets, le directeur hospitalier doit également prendre le temps de se rendre sur le terrain.

Vous êtes désormais secrétaire générale de l'École de Hautes Etudes en Santé Publique. Comment votre expérience professionnelle et vos valeurs influencent-elles vos missions actuelles ?

E. de L. : Mes missions sont très proches de celles d'un directeur d'hôpital car elles comprennent, entre autres, la gestion des ressources humaines, des finances, des investissements et des systèmes d'informations. Ce poste m'a également attiré car il permet de mettre mes missions au service des apprenants en matière de santé publique. L'école forme des fonctionnaires de la santé publique hospitalière et de la fonction publique d'Etat ainsi que des étudiants destinés à des professions en lien avec la santé publique. Mon rôle aujourd'hui me permet de faire passer ce message de valeurs importantes et d'exemplarité auprès de ces élèves et de répondre à leurs questions en évoquant mon expérience.

L'hôpital actuel correspond-il à votre idéal de début de carrière ?

E. de L. : Les valeurs humaines qui étaient pour moi l'élément essentiel de la fonction de directeur d'hôpital demeurent au cœur des établissements actuels. Ce métier se caractérise toujours par de très hautes responsabilités et une très forte connotation humaine. Bien que le contexte évolue, l'hôpital et la mission du directeur hospitalier correspondent donc toujours à mon idéal de début de carrière.



Presses de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique

Collection Plumes

184 Pages , 11x17cm

16€