L'engagement et le professionnalisme des professionnels de la santé valent des milliards

Sandra Bertezene

▶ **To cite this version:**

Sandra Bertezene. L'engagement et le professionnalisme des professionnels de la santé valent des milliards. 2020. hal-03283593

HAL Id: hal-03283593
https://hal.science/hal-03283593

Submitted on 5 Aug 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Santé RH

Revue de gestion du personnel médical et hospitalier des établissements de santé

Mensuel - Septembre 2020 - N° 130

Éditorial

L'engagement et le professionnalisme des professionnels de la santé valent des milliards

Depuis que le Covid-19 touche notre pays, les projecteurs mettent en lumière le travail exceptionnel des professionnels de la santé. Nous les avons applaudis tous les soirs, une prime exceptionnelle viendra récompenser les efforts mais pour autant, leur travail est encore considéré comme une dépense et non comme une richesse. Les intitulés des outils de la régulation financière parlent d'eux-mêmes : Objectif national de dépenses d'assurance maladie (Ondam), Objectif global de dépenses (OGD).

L'emploi des personnes qui contribuent à améliorer la santé est pourtant un investissement porteur de croissance économique inclusive, permettant également une meilleure équité en santé[1]. Il semble donc plus que jamais nécessaire de faire évoluer le système de financement afin que le travail apparaisse comme tel. Il ne s'agit pas pour autant de remettre en question la modernisation du management public, mais plutôt d'en stopper les dérives en proposant des outils de gestion qui enrichissent et valorisent réellement le travail des professionnels au sein des hôpitaux et des établissements médico-sociaux, publics et privés.

Une des pistes de cette rénovation est la valorisation du capital humain. Il faut montrer ce qu'une heure de travail apporte aux établissements et au public accueilli et non pas se focaliser uniquement sur son coût. Investir dans le capital humain, et immatériel en général, revient à miser sur la pérennité, le développement et la performance économique et sociale à moyen-long terme des établissements et des services. Encore faut-il que la tutelle mesure cette forme de retour sur investissement, ce qui n'est actuellement pas le cas.

Différents travaux[2] ont montré que les difficultés subies par les équipes génèrent une multitude de coûts cachés pouvant aller jusqu'à 30.000 euros par an et par professionnel. Ces coûts demeurent pour le moment cachés car ils ne sont pas répertoriés par les systèmes d'informations habituels, pourtant ils altèrent bel et bien la performance des établissements. Ces chiffres correspondent globalement à des gaspillages dus à la régulation de l'absentéisme, du turnover et des accidents du travail essentiellement dus à l'épuisement professionnel et aux conditions de travail difficiles. Ils sont aussi le résultat de sous productivités et de défauts de qualité, par exemple lorsqu'on passe un temps excessif à rechercher un lit afin de réorienter un patient après son passage aux urgences, ou encore quand on jette quantité de surblouses qui se déchirent en raison de mauvaises conditions de stockage. Il est évident que l'ensemble de ces problèmes a des conséquences sur la qualité de la prise en charge des patients à l'hôpital et des résidents en Ehpad, mais également sur la qualité de vie au travail et la santé des professionnels.

→

Sommaire

Gestion des carrières

L'emploi à temps non-complet dans la FPH *p3*

Jurisprudence

Réintégration anticipée d'un fonctionnaire en disponibilité à sa demande *p11*

Différends entre un agent public et l'un de ses supérieurs hiérarchiques - impossibilité de statuer sur la demande de protection présentée *p13*

Veille réglementaire

..... *p15*

Veille documentaire / Agenda

..... *p19 ; 20*

ISSN 1969-7945

Le capital humain et immatériel non valorisé pourrait être d'au moins 3,25 milliards d'euros par an. On obtient cette somme si l'on considère que les 2,5 millions de professionnels du sanitaire et du médico-social peuvent réduire au moins le tiers des coûts dus aux dysfonctionnements de leur service sur une année, soit l'équivalent de la masse salariale de plus 1 million de personnels hospitaliers (selon l'INSEE, le salaire brut d'un personnel en équivalent temps plein de la fonction publique hospitalière est de 2 783 euros par mois[3]). Les efforts collectifs réalisés pour progresser et innover, a fortiori en cette période de tension extrême, continueront de passer inaperçus sur le plan financier si la tutelle ne se dote pas d'un système d'information rénové et pertinent. Les améliorations seront saluées sans que leurs impacts en termes sociaux et économiques ne soient mesurés.

Sans changement, la lassitude des soignants pourrait prendre le pas sur la résilience et nuire au *care*. N'oublions pas qu'en dépit des tensions sociales encore à l'œuvre en février, les personnels du sanitaire et du médico-social ont montré leur engagement au premier jour de la crise sanitaire. Personne n'a fui son établissement et laissé à l'abandon des personnes âgées comme ce fut le cas au sein d'un établissement canadien. Malgré tout, si le dialogue de gestion ne change pas d'angle de vue, la tentation pour les professionnels pourrait être plus que jamais de se concentrer sur les activités considérées comme directement productives et financées, telles que les actes médicaux et les soins de nursing. Le *care*, autrement dit « le prendre soin », pourrait s'en trouver grandement affecté, par exemple le mentorat des nouveaux embauchés en réanimation, ou encore l'accompagnement des personnes en fin de vie et de leurs proches, et ce malgré le professionnalisme des soignants.

Basé sur l'engagement, les compétences, la bientraitance notamment, le rôle du capital humain est décisif, il impacte directement la performance de l'organisation : dépôts de brevets par les CHU, innovation sociale en EHPAD, pilotage de la stratégie par les dirigeants, amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins par les équipes, réputation des services, confiance accordée par les assureurs, satisfaction des patients et de leurs proches, etc.

Ces actifs immatériels interagissent au bénéfice de tous : la richesse est produite (schématiquement : des soins de qualité) et elle produit à son tour ce qui la produit (des compétences, de l'innovation, de la solidarité, etc.). Ce processus récursif combine une vision de court terme et de résultats immédiats, avec une vision de long terme et de création de valeur. Cette démarche est nécessaire pour éclairer les décisions politiques et managériales, par exemple : identifier les actifs qui créent du potentiel, mieux évaluer la rentabilité des projets innovants comme l'expérience patient, l'introduction d'outils de e-santé, ou encore l'anticipation des crises, en valorisant tous les gains.

Sandra BERTEZENE

Professeur du Conservatoire National des Arts et Métier (CNAM), titulaire de la Chaire de Gestion des Services de Santé

(1) OMS (2016), *Rapport final du groupe d'experts de la Commission de haut niveau sur l'Emploi en Sante? et la Croissance Economique*, Editions OMS ; OCDE (2019), *Panorama de la santé 2019 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE.

(2) Bertezene S. (2019), La Pensée Complexe : levier pour management (plus) humaniste des organisations de de santé, in *Guider la Raison qui nous guide*, EMS Editions ; Savall H., Cappelletti L. (2018), *Le coût caché de l'absentéisme au travail*, Institut Sapiens.

(3) INSEE (2019), *Les salaires dans la fonction publique hospitalière*, Insee Première