



pratique-sante.ch



asegH

Association suisse
des experts diplômés
en gestion hospitalière

Schweizerische Vereinigung
eidgenössisch diplomierter
Spitalverwaltungsfachleute

L'éloge du déserteur. Propos iconoclaste sur la pénurie RH dans le domaine de la santé

Stéphane Haefliger

Jean-François Cardis



- **82**
collabo-
rateurs
- **sur 7**
cantons

Assurer la relève	Accompagner le changement	Promouvoir un climat de travail sain
Conduite du recrutement	Audit organisationnel	Analyse RH / climat de travail
Assessment individuel	Bilan de carrière / de compétences et accompagnement individuel	Expertise / plainte de harcèlement psychologique (mobbing) ou sexuel
Assesement center de groupe	Outplacement / soutien en recherche d'emploi	Personnes de confiance
Bilan de compétences et feedback 360°	Gestion de crise : management intérimaire	Médiation / gestion de conflits
Coaching individuel	Coaching d'équipes de direction / Team Building : cohésion, vision partagée	Analyse et soutien systémique en gestion de de la santé en entreprise
Coaching de performance / Self leadership lab / UNIGE	Analyse des processus / des charges / de la gouvernance	Gestion des risques psychosociaux
Testings de personnalité professionnelle	Accompagnement des transformations organisationnelles (fusion, achat, vente,...)	Diverses formations « sur mesure »

Vicario, c'est une présence nationale



Lausanne 1999



Berne 2004



Lugano 2005



Zurich 2009



Genève 2009



Neuchâtel 2016



Sion 2020

Constat



SANTÉ ■ Un collectif citoyen veut se saisir du problème à bras-le-corps

Un cri dans le désert... médical

Le collectif Désert médical en Roannais, mis sur pied il y a un mois à peine, veut tirer la sonnette d'alarme et mobiliser les pouvoirs publics autour de la désertification médicale qui touche le Roannais de plein fouet.

Etienne Choze
e.choze@desertmedroanne.fr

Il y en aurait 6.000, sur le territoire de Roannais agglomération, à être dépourvus de médecin traitant. Michèle Lemaître est de ceux-là. Arrivée à Commenge-Vernay il y a un an, elle a tenté sa chance auprès d'une trentaine de médecins. Sans succès, sauf à devoir faire des kilomètres. Ses voisins, un couple avec trois enfants, ont été redirigés vers Balbigny. Aujourd'hui encore, cette ancienne assistante sociale n'est suivie par aucun généraliste. « Avant, je vivais dans une commune de 1.700 habitants en Bretagne. Il y avait quatre médecins. On entendait parler de déserts médicaux, mais on pensait que ça ne touchait que les communes les plus reculées », s'émeut cette retraitée, à l'initiative d'un collectif citoyen de lutte contre le désert médical Roannais.



APPEL. « On aimerait faire grossir le collectif », indique Michèle Lemaître, qui en appelle à toutes les bonnes volontés en vue d'actions futures. PHOTO D'ILLUSTRATION - F. SALESSE

Le 6 octobre, la conférence du Dr Bruno Damuseau (*Le Pays* du 11 octobre), lors de laquelle le généraliste de Saint-André-d'Apchon a dressé un constat alarmant, l'a convaincue d'entrer en action.

Informez et alertez

Depuis, ils sont une petite centaine à vouloir agir en faveur d'un « accès pour tous à la garantie de soins », car, selon Michèle Lemaître, « on ne devrait même pas à avoir à parler de ça en 2018... »

Au niveau des actions, pour l'instant, c'est le flou qui domine. « On démar-

d'alarme ! », plaide Michèle Lemaître, qui évoque des pistes pour pallier la pénurie, citant notamment les implantations salariées en Saône-et-Loire ou encore de récentes aides à l'installation à Saint-Martin-d'Estraux. « On attend des élus qu'ils se mettent à réfléchir très sérieusement à ce qui se passe, lance-t-elle. C'est scandaleux qu'on soit 6.000 dans cette situation. On paye des cotisations et on se fait envoyer balader... »

« On paye des cotisations et on se fait envoyer balader... »

re, on ne sait pas trop. Pour l'instant, on veut surtout informer les décideurs et alerter les gens », explique-t-elle.

Des courriers sommant les pouvoirs publics de se saisir du dossier ont été transmis à l'Agence régionale de santé, au ministère de la Santé, au Conseil départemental de la Loire ou encore à la municipalité roannaise. « Après, on veut essayer de créer une dynamique. Les Roannais sont au courant du problème, mais ne bougent pas forcément beaucoup. On veut tirer la sonnette

Alors que les élections municipales s'annoncent pour 2020, le sujet pourrait bien devenir l'un des thèmes principaux de la campagne. À en croire le Dr Damuseau, « le gros sujet pour le prochain maire, ça va être ça ! »

➔ **Contact.** Les personnes qui souhaiteraient en savoir plus ou s'impliquer dans le collectif peuvent le joindre par mail à l'adresse suivante : desertmed.roannais@orange.fr

CONFÉRENCE

...ET QUAND VOUS AUREZ FINI DE SOIGNER MES 58 PATIENTS...

...SURTOUT N'oubliez PAS BONNE FÊTE !!



**12 MAI
FÊTE
INTERNATIONALE
DES INFIRMIERES**

Biz

URGENCE SURCHARGÉES
PÉNURIE ARGENTISTES
SOIGNANTS ÉPUIÉS
RENFORTS DEMANDÉS

LES FORCES DE L'ORDRE





La source
· centre de physiothérapie ·

PHYSIO RECHERCHÉ

Salaire très compétitif

Horaire en semaine seulement
Pas de samedi chez nous

Soins donnés exclusivement
en salles fermées

Équipe jeune et
dynamique

VIENS
JOUER
AVEC
NOUS

ENVOIE-NOUS
TON CV

cplsource@videotron.ca

ON TE VEUT DANS **NOTRE ÉQUIPE !**

La planification sanitaire



s'effectue sur les
disponibilités
des soignants

A large orange hand wearing a blue suit sleeve holds a red horseshoe magnet. The magnet is attracting several stylized human icons in red and blue. The background is light blue with more faint icons scattered around.

Les institutions de soins

sont-elles suffisamment
attractives?

Un regard sur les organisations



Nos observations empiriques montrent que....

Ce sont les institutions qui sont mues par les missions

- les plus belles,
- les plus nobles,
- les plus élevées socialement,
- les plus protectrices pour les collaboratrices et collaborateurs

qui génèrent le plus de souffrance au sein de leurs effectifs.

Des exemples...

- Le champ de la culture, les musées
- les hôpitaux, les EMS, les CMS, les Foyers de jour
- Les syndicats en tant qu'employeur
- Les universités, les écoles, les cercles de sport et de loisirs
- Les institutions spirituelles toutes doctrines confondues (Eglises,...)
- Les bibliothèques, les centres de recherche
- Les ONG, les organisations humanitaires
- Les services administratifs de l'Etat, le para-public
- L'éco-système associatif
- Les fondations parapubliques et autres institutions,... etc....

Pourquoi ? Difficile à dire...

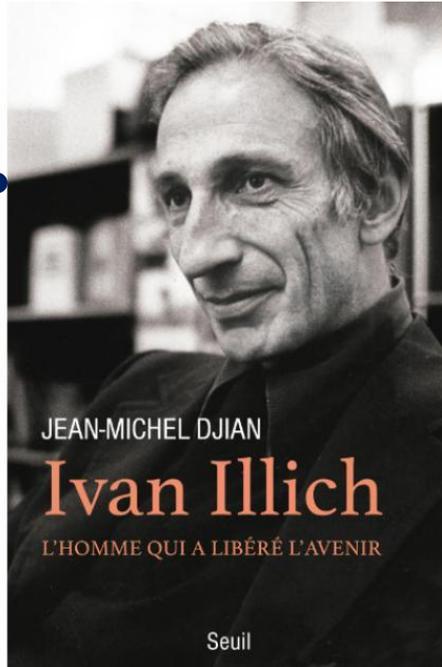
A vrai dire, c'est le sujet d'une thèse de doctorat encore à écrire.

Nos hypothèses

- **ultra - complexité** des organisations
- **gouvernance perfectible**
 - culture de management **peu mature** (notamment peu de reconnaissance, d'exemplarité, de courage et de pragmatisme)
 - relation DG-CA complexe
- **collaborateurs peu encouragés et soutenus** à « faire différemment »
- à explorer

Pourquoi ?

1.

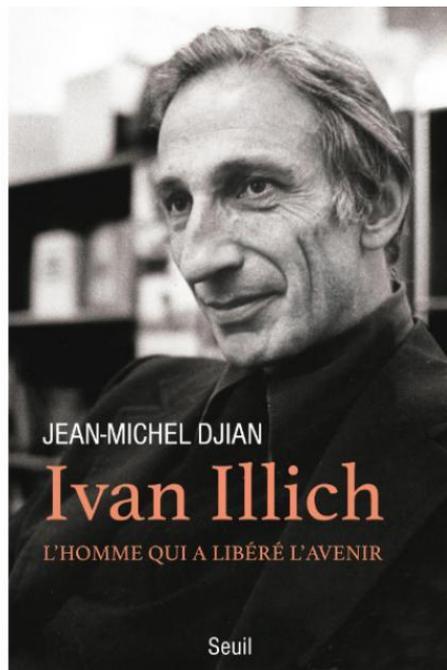


2.



Pourquoi ?

1.



« à partir du moment où la société industrielle, par souci d'efficacité, institutionnaliste un moyen (outil, mécanisme, organisme) afin d'atteindre un but, ce moyen tend à croître jusqu'à dépasser un seuil où il devient dysfonctionnel et nuit au but qu'il est censé servir. Ainsi l'automobile nuit au transport, l'école nuit à l'éducation, la médecine nuit à la santé. L'institution devient alors contre-productive en plus d'aliéner l'être humain et la société dans son ensemble »

Pourquoi ?

2.

Michel Foucault

Surveiller
et punir



tel galimard

Nous sommes entre deux mondes, le XIXème siècle et le XXIème siècle.

Le contre-point angoissant

Toutes les institutions
fondées au XIXème siècle
et qui président
actuellement à nos vies
sont en crise:

- Les hôpitaux
- Les prisons
- La religion
- La famille
- La solidarité trans-générationnelle
- Le mariage notamment entre personne de sexe opposé
- L'Etat social
- Les ambassades
- Les bibliothèques
- L'armée
- La science
- L'école

Inspiré de Michel Serres in Petite Poucette et de Michel Foucault.

Attention !

Or nos observations empiriques montrent le contraire....

Ce sont les institutions qui sont mues par les missions

- les plus belles,
- les plus nobles,
- les plus élevées socialement,
- les plus protectrices pour les collaboratrices et collaborateurs

qui génèrent le plus de souffrance au sein de leurs effectifs.

Ce qui signifie

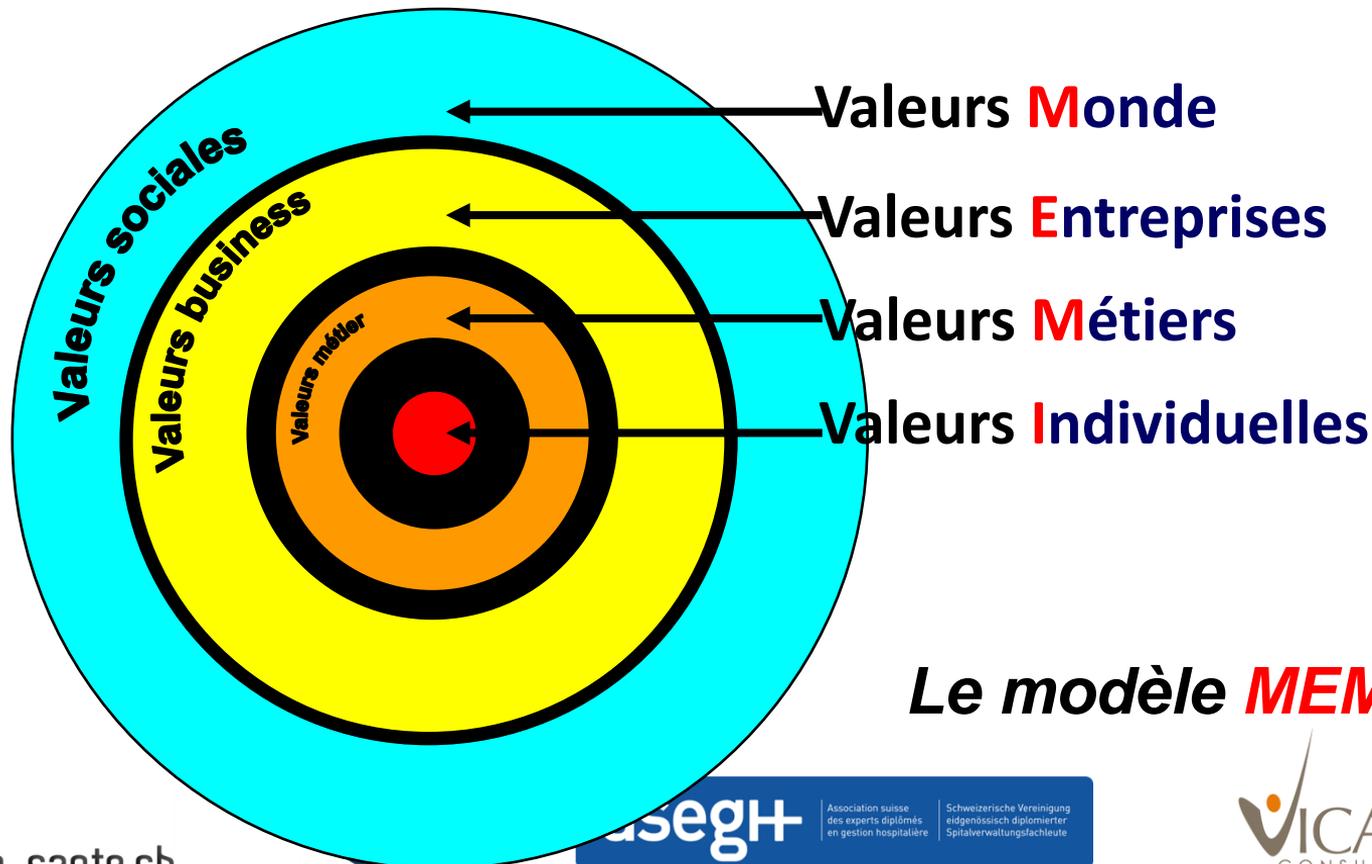
- qu'étant dans le champ de la santé et du social
- qu'étant des structures publiques
- qu'évoluant dans un champ particulièrement nouveau et complexe

qu'a priori, *dans notre regard*,
**vous êtes donc possiblement
davantage en vulnérabilité
que d'autres secteurs.**

Un regard sur les valeurs



La modélisation des valeurs



Le modèle MEMI

Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !

1. la transparence



- dans la fiscalité (la mort du secret bancaire)
- chez le psychothérapeute
- dans l'architecture de nos maisons
- dans les principes éducationnels
- dans la conception de nos voitures
- dans les principes de management
- etc...



VICTORIA'S SECRET



FENTY

Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !
2. la diversité



2015: valorisée à \$28 milliards
2020: valorisée à \$1.1 milliard



2018: création
2020: valorisée à \$3 milliards

Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !

3. L'intégrité et le respect

AFFAIRE RTS

Harcèlement: la RSI n'échappe pas à la tempête

Après l'enquête du «Temps» sur la RTS, la radiotélévision publique tessinoise est elle aussi sous pression. Elle mandatera une instance externe pour examiner la quarantaine de cas de harcèlement rapportés au syndicat depuis le début du mois

SOCIÉTÉ
Le mobbing est un méfait sous-estimé



L'affaire Yannick Buttet

Plusieurs élues et journalistes s'insurgent contre le harcèlement sexuel au parlement suisse. A l'origine d'une prise de parole, la révélation de «l'affaire Buttet» par «Le Temps»

Le 29 novembre, Le Temps a révélé que l'ancien conseiller national (CNS) était visé par une plainte pénale en Valais, suite à une accusation d'une femme avec laquelle il avait eu une relation. Les journalistes ont également évoqué d'autres affaires de harcèlement sexuel à Berne, et de certains de ses collègues.



Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !

4. L'équité (salariale et structurelle)

Equal Salary

**ENSEMBLE, METTONS
FIN À L'ÉCART SALARIAL**

**L'égalité salariale est un droit humain fondamental.
Donnez l'exemple !**

Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !

5. La symétrie du pouvoir

Nouvelles formes d'organisations du travail



asegh+

Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !

6. La durabilité



Une forme de révolution sociale !

- La transparence
- La diversité
- L'intégrité et le respect
- L'équité (salariale et structurelle)
- La symétrie du pouvoir
- La durabilité

Les collaborateurs et les



et Aurélie Mollard

JE RÊVE D'UN AUTRE MONDE

Une société plus consciente est possible :
entretiens avec 18 acteurs du changement



Un livre
excellent &
qualitatif, à
les précieux

Les collaborateurs et les cadres

- Depuis la période COVID
- Ils passent à l'acte!



Les collaborateurs et les cadres

Il y a un Salut hors des institutions de soins



Les pistes de solutions



Réinventer le contrat psychologique entre employés et employeurs



Exemple de contrat psychologique :

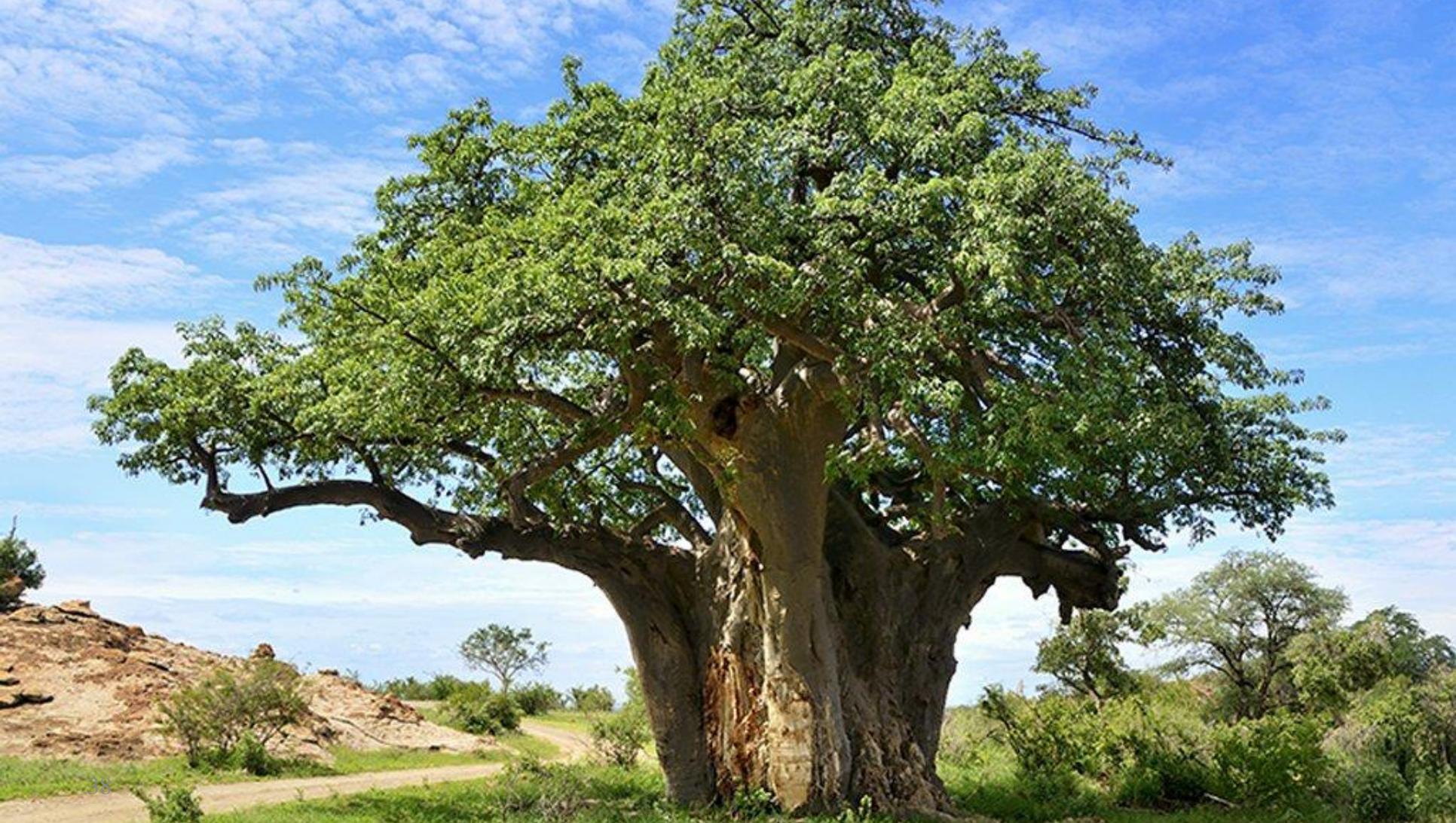
Apple

Voici ce que Apple vous offre et attend de vous. Vous apprendrez ici des choses que vous ne pourriez apprendre nulle part ailleurs. En retour, on s'attend à ce que vous soyez des mordus de votre travail, que vous adhérez à la vision de l'organisation...

Nous ne sommes pas intéressés à ce que vous fassiez carrière ici ... et le fait qu'il s'agisse d'une relation à durée déterminée constitue probablement une opportunité tant pour vous que pour nous.

Le modèle bonzaï

Le modèle baobab





Des questions très personnelles ...

- Qu'est-ce qu'il vous fait grandir professionnellement?
- Quelles sont vos bénéfiques personnels pour collaborer avec nous?
- Qu'est-ce qui est important pour respecter votre équilibre de vie?

Il faut réduire les incohérences paradoxales entre les propos de la direction et la réalité quotidienne des collaborateurs



En conclusion

- La pénurie des soignants est une réalité depuis plusieurs années
- Les organisations de soins ne sont pas toujours adaptées aux attentes des collaborateurs

En conclusion

- Les valeurs individuelles et les valeurs du monde impactent fortement les organisations
- De plus en plus de collaborateurs osent changer de vie
- Il est nécessaire de réinventer le contrat psychologique des parties

Je vous remercie de votre attention !

www.vicario.ch

stephane.haefliger@vicario.ch

079 742 67 81

jean.francois.cardis@vicario.ch

079 543 93 45

