**Communiqué de presse**

Paris le 3 avril 2020

**Hôpitaux publics : et si on investissait dans l’humain ?**

*Etude Mazars : « L'hôpital face à ses défis : le pari de l'humain »*

C’est dans le contexte tendu d’épidémie de Covid-19 et un an après le début du mouvement de grève dans les services d’urgences, qu’Emmanuel Macron a déclaré le 25 mars dernier qu’« à l’issue de cette crise, un plan massif d’investissement et de revalorisation de l’ensemble des carrières sera construit pour notre hôpital ».

La catastrophe sanitaire que connaît le pays annonce donc une mobilisation générale et une refonte en profondeur de l’hôpital public. Au cours des vingt dernières années, le secteur hospitalier a dû accélérer sa transformation sous l’effet conjugué des évolutions démographiques, épidémiologiques et technologiques ainsi que des réformes successives (Plan hôpital 2007 et 2012, loi HPST, « Ma santé 2022 », etc.). Les transformations que vit l’hôpital public se sont accompagnées d’une montée des inquiétudes de la part des personnels hospitaliers qui ont trouvé leur résonnance dans les mouvements sociaux qui secouent le secteur hospitalier depuis plus d’un an. Une crise de sens.

Pour répondre à ces inquiétudes et redonner de l’oxygène aux établissements, le gouvernement a annoncé un **pacte de refondation des urgences** visant à réduire la fréquentation des services ainsi qu’un **plan d’urgence pour l’hôpital public baptisé « Investir pour l’hôpital ».** Enfin, à peine nommé, le nouveau ministre, Olivier Véran, a annoncé le lancement d’une enquête nationale auprès de l'ensemble du personnel hospitalier. Son objectif : "tenter de saisir en détail le sens de leur engagement auprès du public et les raisons du mal-être ".

Dans ce contexte, **Mazars, partenaire de la Transformation du secteur de la santé, a** réalisé une enquête auprès des responsables administratifs et médicaux d’établissements de santé publics afin de comprendre leur vision et sonder leurs opinions **quant aux choix à réaliser, leviers à activer et innovations à implémenter :**

Quels sont les investissements prioritaires à réaliser ? Alors qu’elle est devenue cruciale, comment la question de l’attractivité et de la fidélisation des personnels est-elle investie ? Quelle politique et quels projets pour renforcer l’attractivité ? L’hôpital est-il prêt à refonder son modèle managérial ? Quelles innovations organisationnelles et managériales mettre en œuvre pour relever les défis ? Enfin, la démarche d’expérience patient est – elle une réalité et peut-elle être un levier pour réinventer l’hôpital ?

* **88 % des répondants priorisent la réalisation des investissements sur les Ressources Humaines**
* **2/3 des répondants déclarent prévoir de mettre en œuvre / ont mis en œuvre des actions visant à améliorer l’attractivité et la fidélisation des professionnels hospitaliers.**
* **75% des répondants plébiscitent un management participatif et collégial.**
* **53% ont lancé une démarche Expérience patient ou comptent le faire dans les 6 mois.**

*« L’humain, professionnel comme patient, détient les clés de la transformation de l’hôpital pour redonner du sens au soin et créer une nouvelle relation patient/soignant »,* explique **William Bottaro, associé Conseil Santé chez Mazars.**

**Réinvestir dans l’humain**

Si la quête présumée de performance a longtemps vu l’humain comme un levier de réduction de charges, il est aujourd’hui clairement repositionné à juste titre comme un levier de sortie de crise.

L’étude montre par exemple que **88% des répondants priorisent la réalisation des** **investissements sur les Ressources Humaines** à court ou moyen terme et **55% de les réaliser à moins d’un an.** Tous les chantiers priorisés par les responsables hospitaliers sont engagés pour un impact positif social et humain pour les personnels soignants (recrutement, formation continue, …). Les efforts d’efficience financière cibleront par exemple en premier lieu la mutualisation des activités des fonctions supports pour redonner du souffle au cœur de métier de l’hôpital : le soin.

**65% des responsables hospitaliers citent comme priorité le renforcement capacitaire des effectifs dans les services de soins.** Projeter l’opérationnalité de cette action nécessite une réflexion avancée sur les enjeux d’attractivité, de fidélisation et de reconnaissance des professionnels de santé. Dans ce sens, l’amélioration des conditions salariales est identifiée par les répondants comme étant un sujet primordial à traiter : **60% des responsables hospitaliers citent comme priorité l’amélioration des conditions salariales pour les personnels hospitaliers**.

**Attractivité et fidélisation : un enjeu majeur, des réponses multiples**

L’étude révèle **qu’environ 75% des répondants déclarent prévoir de mettre en œuvre ou avoir déjà mis en œuvre des actions visant à améliorer l’attractivité et/ou la fidélisation des professionnels au sein de leur établissement.** Apparaît ainsi la réelle prise de conscience d’une vision RH des métiers du soin impliquant l’ensemble des équipes de l’hôpital et non plus uniquement les fonctions RH : l’attractivité et la fidélisation se font sur le terrain avec, pour et par les soignants.

Pour répondre à cette priorité, le développement de la marque employeur apparaît comme une stratégie à tester et à adapter à l’hôpital public : **17% des personnes interrogées dans l’étude ne connaissent pas le sujet de la marque employeur pour l’hôpital** alors que de plus en plus d’expériences se développent dans le secteur et paraissent prometteuses. Derrière le sujet de la marque employeur, c’est aussi l’expression de la nécessaire réaffirmation du sentiment d’appartenance et du repositionnement du sens au travail au sein de l’hôpital public.

**L’hôpital public prêt pour son big bang organisationnel & managérial**

Repenser les rapports humains à l’hôpital invite les hôpitaux publics à repenser leur organisation et leur management.

**75% des répondants plébiscitent un management participatif et collégial avec les soignants et médecins à l’instar des hôpitaux labélisés « magnétiques ».** Cet engouement témoigne de l’aspiration des professionnels de santé à gagner en autonomie et à s’investir davantage dans les projets et décisions internes pour un plus grand impact sur leur propre travail et, donc, sur la qualité de la prise en charge des patients. A noter que directions comme responsables médicaux font preuve d’un intérêt commun pour l’avènement d’un management plus participatif.

C’est cette même recherche d’« empowerment » ou d’« encapacitation » des équipes hospitalières qui anime **plus de 40% des personnes interrogées ambitionnant une plus grande implication des collaborateurs dans les démarches projets ainsi qu’une plus grande autonomie des équipes dans l’organisation de leur travail et la gestion de leur temps.** Pour autant, rares sont encore les expériences réellement menées sur le terrain pour créer interprofessionnalité et décloisonnement.

**Le centre hospitalier de Valenciennes s’est ainsi impliqué dans la culture de l’hôpital magnétique** depuis 10 ans avec une gouvernance partagée avec les praticiens, inspirée par l’organisation dite « polaire ». Ce modèle a permis un travail profond sur le mode de gouvernance qui s’illustre entre autres dans son projet d’établissement : un meilleur accueil et une meilleure intégration des professionnels, la création d’un parcours de cadres infirmiers, la visibilité et la coordination des projets, une meilleure prévention des RPS, l’identification des compétences et la mobilité des professionnels.

En plus d’associer plus étroitement les professionnels aux décisions stratégiques de leur hôpital à un moment clé de sa vie institutionnelle, cette méthode innovante a permis de les **familiariser davantage avec des outils d’animation participatifs** qu’ils mobilisent aujourd’hui dans leurs activités quotidiennes et de faire ainsi évoluer leurs pratiques.

**L’expérience patient, vrai levier de transformation ?**

En 2018, 45% des professionnels de santé et du médico-social interrogés découvraient le terme d’« expérience patient »[[1]](#footnote-1) à l’occasion du sondage dont ils faisaient l’objet. L’enthousiasme réel exprimé par les professionnels dans le cadre de ce baromètre semble avoir porté ses fruits : aujourd’hui ce sont **84% des personnes interrogées qui s’y disent sensibilisés, qu’elles aient ou non déjà mené un projet expérience patient.**

Cependant, un chemin reste à parcourir car cet engouement n’est pas partagé par tous. Si on élargit ce panel à l’ensemble des professionnels – cadres et non cadres, administratifs, médicaux et paramédicaux – **seulement 54% déclarent avoir déjà entendu l’expression « expérience patient »** alors qu’ils ne sont que 11% parmi la population française. Cette approche reste donc aujourd’hui encore plutôt confinée aux établissements de santé et plus particulièrement parmi les membres des leurs directions.

Dès lors que l’on s’intéresse aux expérimentations concrètes de projets d’amélioration de l’expérience patient, les réalisations en sont encore à leurs balbutiements. **61% des personnes interrogées déclarent qu’aucune démarche Expérience patient n’a été lancée dans leur établissement à ce jour quand seulement un quart (27%) a lancé une expérimentation terrain.**

Ainsi, l’amélioration de l’expérience patient va de pair avec l’amélioration de l’expérience des professionnels de santé. En effet, **les freins à l’amélioration de l’expérience patient identifiés par les professionnels eux-mêmes sont liés à 43% à leur situation et conditions de travail** (épuisement, burn-out, stress, charge de travail, …) **et à 40% aux ressources insuffisantes** (financières, humaines, …), puis au fait que les établissements semblent se concentrer sur d'autres priorités. La prise en compte de l’expérience patient est donc aussi un enjeu des ressources humaines à l’hôpital.

**L’implication des patients dans l’organisation des soins peut être perçue comme un facteur de transformation du système de santé**. Le rôle du patient-partenaire pourrait dépasser les murs de l’hôpital au service de démarches inter et pluriprofessionnelles relatives au parcours du patient. L’expérience patient doit être la boussole des projets hospitaliers puisque c’est le sens même du soin, à condition d’être pensée avec, par et pour les patients aux côtés des soignants.

*« L’urgence de la crise sanitaire que nous subissons aujourd’hui a très tôt révélé le besoin impérieux de remettre des moyens humains et matériels dans les établissements hospitaliers et aussi améliorer le système de prise en charge global, ce qui ne peut s’envisager que par une réorganisation des silots, du mode de financement des hôpitaux et aussi un necéssaire repositionnement du sens au travail au sein de l’hôpital public »,* conclut **William Bottaro, associé Conseil Santé chez Mazars.**

L’étude Mazars *« L'hôpital face à ses défis : le pari de l'humain »* est disponible ici.

**Méthodologie**

Cette étude a été réalisée par Mazars avec l’institut de sondage OpinionWay sur un échantillon de 150 responsables d’établissements public de santé, représentatif des établissements nationaux, comptant de 250 à 4999 salariés. Parmi eux, 51% sont membres de la Direction (Direction générale, DRH, RRH, DAF) et 49% sont représentants du corps médical (Président de CME, Médecin chef de service). Les interviews ont été réalisées du 16 décembre 2019 au 10 janvier 2020.

**CONTACTS PRESSE**

**Rumeur Publique**

Taline Sarkissian - 06 13 36 70 23 - [taline.sarkissian@rumeurpublique.fr](mailto:taline.sarkissian@rumeurpublique.fr)

**Mazars**

Nathalie Lagos – Directrice Communication France – 06 65 20 30 08 - [nathalie.lagos@mazars.fr](mailto:nathalie.lagos@mazars.fr)

Aurore Angeli – Communication France – 06 03 78 89 84 – [aurore.angeli@mazars.fr](mailto:aurore.angeli@mazars.fr)

**A propos de Mazars**

*Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante spécialisée dans l'audit, le conseil, ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques [1]. Présent dans 91 pays et territoires à travers le monde, Mazars fédère les expertises de 40 400 professionnels - 24 400 professionnels au sein du partnership intégré de Mazars, et 16 000 professionnels aux Etats-Unis et au Canada au sein de « Mazars North America Alliance » - qui accompagnent des clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.*

*[1] Seulement dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l’autorisent.*

[*https://www.mazars.fr*](https://www.mazars.fr)

1. Les données sont issues de deux études distinctes : baromètres 2019 et 2020 de l’Institut de l’Expérience Patient [↑](#footnote-ref-1)