

**SUJET : ETABLISSEMENTS DE SANTE MEDICO-SOCIAL HOPITAL  
COOPERATIONS CADRES HOSPITALIERS PARAMEDICAUX FEDERATIONS PRO  
GOUVERNANCE CHU-CHR RESTRUCTURATION EHPAD GRAND-EST  
LORRAINE ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE**

**GHT: une forte évolution attendue sur la politique d'encadrement (FHF)**

PARIS, 24 mars 2017 (APMnews) - La mise en place des groupements hospitaliers de territoire (GHT) va devoir s'accompagner d'une forte évolution de la politique d'encadrement, a souligné jeudi le délégué général adjoint de la Fédération hospitalière de France (FHF), Cédric Arcos, lors des Rencontres annuelles des cadres organisées à Paris par sa fédération jusqu'à vendredi.

Pour Cédric Arcos, il ne faut "surtout pas de solution unique" et d'organisation imposée. "Du territoire doit émerger la bonne organisation en fonction de l'histoire managériale, de l'histoire sociale et surtout des objectifs de santé", a-t-il noté.

"Ces réalités territoriales qu'on est en train de construire" et cette nouvelle étape de maturité de l'hôpital public, qui vise à déployer une politique de santé de la prévention jusqu'à la post-hospitalisation, "vont devoir se traduire dans l'animation de la politique d'encadrement" et dans la politique managériale.

Il estime donc nécessaire de "faire évoluer très fortement" le management, en particulier celui de proximité.

L'objectif de structuration des parcours obligera à être plus "connecté" à l'environnement, en relation avec les partenaires, c'est-à-dire les établissements du GHT mais aussi au-delà avec les professionnels libéraux quand ils se seront structurés par exemple au sein des communautés professionnelles territoriales de santé, a souligné le délégué général adjoint de la FHF.

Pour lui, il va y avoir un "mouvement de transversalité" au niveau de l'encadrement de proximité et l'encadrement médical et soignant partagé va devoir suivre le projet médical et soignant partagé.

"On a des portes qui s'ouvrent, des défis aussi, mais on a des ingrédients pour faire bouger en profondeur nos organisations de proximité", a-t-il insisté.

La conseillère paramédicale de la FHF, Cécile Kanitzer, a plaidé pour un projet de management partagé et décroisé entre médecins et paramédicaux. "C'est un peu l'outil qui manque aujourd'hui" et qui pourrait "permettre d'enclencher tout le reste et de faire le lien", a-t-elle estimé.

Philippe Domy, coordonnateur de la plateforme de la FHF et ancien directeur général de CHU, a mis l'accent sur la "remise en perspective complète" du management causée par la mise en place des GHT.

Il a appelé à "organiser une équipe cadre au niveau du GHT" car l'unité qui compte en termes de signification et d'enjeux de politique de santé et de prise en charge, c'est le groupement. "S'il y a vraiment un management de qualité, il faut jouer collégial".

"On change de dimension, on change de braquet" pour répondre à la demande des patients et la mobilité doit être naturelle et organisée au niveau du groupement, a-t-il estimé.

## Un échelon de proximité à conserver

Plusieurs intervenants ont souligné qu'on ne connaissait pas encore l'impact des GHT sur l'encadrement.

La présidente de l'Association nationale des cadres infirmiers et médico-techniques (Ancim), Dominique Combarous, a jugé néanmoins important de "garder les cadres de proximité". Elle a aussi suggéré d'avoir des cadres "transversaux" sur des thématiques.

Pour Thierry Brugeat, coordonnateur général des soins au CHU de Reims, "c'est compliqué aujourd'hui d'en parler" sans en mesurer "complètement les contours".

Il a relayé les inquiétudes des cadres avec lesquels il travaille et qui s'interrogent sur la possibilité de conserver de la proximité s'ils sont positionnés à l'échelle du territoire. "Est-ce qu'il y aura des directeurs de filières, comme il y a des directeurs de pôles aujourd'hui ?", s'est-il interrogé.

Thierry Brugeat considère que ce sujet concerne non seulement les GHT mais aussi tous les regroupements, fusions d'établissements et directions communes comme celle qui se met en place entre le CH d'Epernay et le CHU de Reims (cf APM ED9OEB9Y3), où la question de pôles inter-établissements est posée.

Ces situations devront s'accompagner d'évolutions statutaires pour les cadres, a-t-il préconisé.

## Un soutien aux cadres d'Ehpad

Philippe Domy a affirmé que l'intégration des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) dans les GHT pourrait aider les cadres de ces structures.

A ce sujet, une cadre est intervenue lors des questions avec la salle pour faire part du problème d'isolement en Ehpad. Elle a observé que son directeur gérait quatre établissements et était donc peu présent, qu'elle devait encadrer près d'une centaine d'agents et qu'elle n'avait pas de collectif cadres pour la soutenir.

Une cadre supérieure de santé a aussi fait état d'une formation pour les cadres nouveaux arrivants en cours de finalisation au niveau de son GHT et qui pourra bénéficier aux cadres des Ehpad du groupement.

cb/ab/APMnews  
[redaction@apmnews.com](mailto:redaction@apmnews.com)

CB6ONBDXY 24/03/2017 14:43 POLSAN - ETABLISSEMENTS

©1989-2017 APM International.