

# Le Conseil exécutif Directeur-président de CME

Francis Fellingner

Conférence nationale des présidents  
de CME de CH

# Pourquoi manager « ensemble »

- Parce que les fondamentaux de l'hôpital évolue
- Parce qu'historiquement notre système hospitalier public a distingué les fonctions de gestion et de prise en charge médicale
- Parce qu'il faut passer des pouvoirs respectifs vers un pouvoir collectif (M. Crémadez)

# Le conseil exécutif

- On en fait quoi ?
  - Par rapport aux « co-managers »(dir.,pdt CME)
  - Par rapport aux pôles
  - Par rapport aux instances, en particulier la CME
- On fonctionne comment ?

# Le conseil exécutif quel rôle?

Définir la stratégie, dans le cadre du projet  
d'établissement, et l'intégration des contraintes externes  
dont le SROS

Garantir la cohérence globale de l'établissement

Suivre de manière interactive et contractualisée l'activité  
des pôles (reporting, incitation, correction de la dérive,  
ajustement des objectifs, coaching des responsables)

Participer à l'élaboration des décisions de gestion à « fort  
impact factor »

Répondre au formalisme réglementaire

# Le CE, comment faire?

- Bonne image externe (« formalisation de pratique antérieures, dialogue direction-praticiens, lieu du pilotage... »)
- Une facilité de mise en œuvre initiale dans la plupart des établissements

# Le CE, comment faire ?

- Des pratiques à construire
  - Choisir les vrais problématiques
  - Préciser les modalités de fonctionnement et les implications de la collégialité
  - Hiérarchiser les ordres du jour
  - Expliciter et évaluer le suivi des débats et des décisions

# Le CE, comment faire ?

- Des ambiguïtés de positionnement
  - Par rapport aux instances (CME, CA)
  - Par rapport aux responsables de pôles
  - Par rapport aux cadres
  - Par rapport à la communauté médicale

# Le CE, comment faire ?

- Des risques à identifier
  - Dupliquer les circuits de décisions
  - Contourner les véritables enjeux
  - Éviter d'arbitrer et choisir le consensus mou
  - Bunkériser le noyau dirigeant

# Le conseil exécutif quels outils

- Tableaux de bord
  - Choix et pertinence des indicateurs
  - Périodicité
  - Les niveaux d'analyse (projet d'établissement, coopérations territoriales, pôles, services, UF),
  - Les cibles: internes, partenaires, concurrents
  - Ne pas oublier la qualité et les missions de service public

# Directeur / Président de CME

- Quel partage des rôles ?
- Comment construire la co-décision et le compromis ?
- Coopération concurrence complémentarité ?
- Quelle culture commune ?
- Quel avenir ?

# Quel plus-value du président de CME dans le duo ?

- Organiser les prises en charge / Passage à l'ambulatoire / Complexité croissante des soins
- Anticiper les besoins et les innovations
- Décider/arbitrer dans la gestion quotidienne de « l'outil de travail »
- Argumenter dans la restructuration des allocations de financement; rôle majeur des praticiens dans l'utilisation des ressources alloués
- Crédibiliser les décisions face aux praticiens

# A chacun sa révolution culturelle

- Le directeur
  - De l'administration à la vision stratégique, en passant par de nouvelles pratiques managériales
  - De la gestion comptable à l'analyse médico-économique et l'EPDR
- Le président de CME
  - De l'expertise au management des activités médicales et pharmaceutiques,
  - Du porte parole et du quémandeur de ressources au co-responsable de l'arbitrage raisonné et éthique, basé sur les bonnes pratiques, le SMR et l'efficacité médico-économique .

# Directeur- président de CME

- Éléments de langage commun
- Confiance au quotidien
- Cohérence et clarté des rôles de chacun  
(image externe)
- Périmètre commun et périmètre spécifique
- Dialogue professionnalisé

# Directeur- président de CME

- Les interfaces du duo, et le poids de leur parole
  - À l'intérieur du CE
  - Vers les équipes rapprochées (direction, bureau de CME)
  - Vers l'encadrement (médical, soignant, technique et administratif)
  - Vers les interlocuteurs internes naturels

# Directeur- président de CME

- Trouver la cadence
  - Tirer l'attelage dans la même direction, et à la même allure ( de préférence la bonne)
  - Avec pour chacun la plus value de sa spécificité
- Trouver la distance
  - Pour construire des synergies sans se phagocyter