

Communication de D^r Carl Taillon au colloque MGRP, Montréal, 14 mai 2009

Soins de santé : Service public ou marché? Pour qui travailleront les médecins?

Sans revenir en détail sur les difficultés vécues au Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ) avant que la présente équipe de direction prenne racine en 2003, je crois pertinent de partager quelques clés du succès qui font de notre centre hospitalier universitaire un hôpital public performant. En effet, pour la 5^e année consécutive, notre établissement respectera la cible budgétaire fixé par le Ministère et notre Agence régionale.

Le CHU de Québec répond à une gestion « managériale » et les processus de gestion sont vécus à la façon d'une entreprise en santé. Il ne s'agit pas ici d'introduire le privé dans notre hôpital, mais de s'inspirer de modalités d'exercice du pouvoir reconnues efficaces et performantes dans la littérature. À titre d'exemple, il faut savoir se rallier à des valeurs organisationnelles, encore une fois, reconnues dans la littérature et ne jamais les perdre de vue. Pour me faire comprendre, je n'en citerai que quelques-unes :

1. **le travail d'équipe** : c'est-à-dire la volonté de faire passer les objectifs personnels après ceux de l'équipe. Concrètement cela signifie que chacun a le devoir d'accepter cette exigence sinon de quitter l'équipe de direction.

2. **la responsabilisation** : l'obligation d'un résultat est en effet considérée comme un facteur de réussite fondamental. Au CHU de Québec et depuis des années maintenant, des attentes significatives sont données par le directeur général à tous les directeurs, lesquelles découlent de priorités élaborées sur une base annuelle par l'équipe de direction. Chaque directeur doit proposer des indicateurs permettant de mesurer le progrès accompli pour chacune de ces attentes.

3. **l'esprit entrepreneurial, l'ouverture sur le risque et l'innovation**. Le CHU de Québec a été le premier centre hospitalier à se doter d'une direction de l'évaluation de la qualité, de l'ingénierie et de la performance (DEQIP). En plus d'élaborer des indicateurs en lien avec tous les processus hospitaliers (cliniques et non cliniques), cette direction a su lancer avec succès une unité d'évaluation de mode d'intervention en santé (UETMIS) qui fait autorité auprès de notre agence régionale et de nos partenaires

La littérature reconnaît d'autres valeurs organisationnelles comme l'orientation client, l'ouverture aux changements, l'apprentissage permanent, la confiance, la sincérité, l'esprit de compétition et le désir de gagner, le respect de l'individu et le partage du pouvoir. Enfin, le plaisir est une valeur trop souvent ignorée, mais néanmoins importante puisqu'il favorise un climat d'épanouissement et de créativité. En résumé, il ne faut pas que connaître les données théoriques de ces valeurs organisationnelles, il faut savoir les implanter, les faire vivre dans l'organisation et permettre leurs diffusions à tous les niveaux jusqu'au chevet du patient.

La notion « d'entreprise en santé » ne sous-tend pas à mes yeux une organisation en lien avec le secteur privé, bien au contraire. Il est important de réaliser qu'un secteur public efficient et efficace en santé est la meilleure parade au développement d'un secteur privé. En conséquence et en conclusion, les modes de gestion chez-nous s'appuient sur les cinq prémisses suivantes :

1. Maintenir une gouvernance exemplaire;
2. Innover en gestion de risque;
3. Devenir et demeurer un employeur de choix;
4. Exercer un contrôle intégral de nos finances;
5. Communiquer (en sachant que communiquer exige au moins autant d'écoute que de paroles).