



« Management des équipes : gérer la pression grandissante »
Dr Didier Legeais, Grenoble.

Conflits d'intérêts ou intérêts convergents !!!



- Urologue
- Vice-président du CDOM
- Président du SNCUF
- Société Savante (AFU), Académie de chirurgie
- Organisme Agrée : Urorisq
- Courtier (Médirisq) -Assureur (Panacéa)
- Elu CARMF, URPS, CPL,
- Aucune relation commerciale avec la biologie française juste mon affection pour Marie-François Gaudeau et sœur Christine..

- *Les objets sont faits pour être utilisés*
- *Les personnes sont faites pour être aimées*
- *Le monde va mal car on utilise des personnes
et on aime les objets.*
 - **FB**

Le contexte

Un métier complexe dans un environnement très encadré et très contrôlé confronté depuis quelques années à une remise en question si forte qu'elle a entraîné des « burn-out » et des suicides.

Comment en est on arrivé là ?

L'idée :

- chacun doit avoir accès partout en France à une biologie médicale de **qualité prouvée, payée à son juste prix**, dans tous les laboratoires en ville comme à l'hôpital .
- Améliorer **la qualité, l'accessibilité et l'efficience** ..
- *Sans avoir démontré que la biologie médicale ne l'était pas....(10% d'erreurs en 2006...)*

- Qui bon chien veut tuer, la raige li met seure XIII
- Qui veut tuer son chien dit qu'il a la gale (Canada)
- Qui veut tuer son chien dit qu'il a des poux (Belgique)

- Loi de 11 Juillet **1975** relative aux laboratoires de biologie privé
- 1994** : Edition de guide de bonne execution des analyses de biologie médicale (**GBEA**)
- 11 décembre 2001** : **Loi Murcef** pour les Société de participation financières de professions libérales (SPFPL)
- **Avril 2006** : **Rapport Lalande** de l'IGAS: La biologie libérale en France: bilan et perspectives : quelques insuffisances, défaut de fiabilité, perte de chance,
 - **Avril 2008** : Mme Bachelot missionne **M Michel Ballereau**, pneumologue, Enarque, avec les représentants des professionnels public et privé, avec les ordres, les internes,...
 - **2008** : **Rapport IGAS** : critique le retard d'évolution des structures de laboratoires par rapport aux enjeux des connaissances scientifiques
 - **Loi HPST Juillet 2009** : **Article 20** : ...le Gouvernement est autorisé à prendre par ordonnance, ...toutes mesures relevant du domaine de la loi, réformant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des laboratoires de biologie médicale et visant à :
 - **1° Harmoniser les dispositions applicables aux laboratoires de biologie médicale publics et privés ;**
 - **2° Mieux garantir la qualité des examens de biologie médicale, notamment en mettant en place une procédure d'accréditation des laboratoires ;**
 - **3° Définir les missions du biologiste, du laboratoire de biologie médicale et du personnel technique dans le cadre du parcours de soins du patient, en assurant l'efficacité des dépenses de santé ;**
 - **4° Instituer les mesures permettant d'assurer la pérennité de l'offre de biologie médicale dans le cadre de l'organisation territoriale de l'offre de soins ;**
 - **5° Éviter les conflits d'intérêts** et garantir l'autorité du biologiste responsable sur l'activité du laboratoire de biologie médicale ;
 - **7° Adapter les missions et prérogatives des agents habilités à effectuer l'inspection des laboratoires de biologie médicale ;**
 - **8° Adapter le régime des sanctions administratives et pénales.**

Author's Copyright ©
Rapport de **Michel Ballereau** en **2010** : pour renforcer la sécurité et la qualité des examens : L;6211-1 et suivants du code de santé public. : Limiter la financiarisation . Médicalisation et accréditation,

- **16 décembre 2010** : la France à gagné devant la cour de justice de l'union européenne pour limiter l'ouverture du capital des laboratoires
- **Loi du 30 mai 2013** : objectifs accréditation 100 % et diminution de la financiarisation. ***Cette accréditation sera conduite avec pragmatisme” : tout ce qui est nécessaire au patient et rien que cela*** . Obligation d'efficacité, Medicalisation de l'acte de biologie
Interdiction des ristournes
- **2013**: Rapport de la cours des comptes.
- Normes COFRAC NF EN ISO 15189/ NF EN ISO 22870
- Schéma régionale d'offre d'examens de biologie et permanence de l'offre
- **Avril 2018** : Nouvelles audition l'**IGAS** (inspection des affaires sociales) et IGF Inspection générale des finances et l'autorité de concurrence pour préparer **la loi santé de 2019** : Améliorer encore l'efficacité;
- **Juin 2018** : cri d'alarme des académies de pharmacies et de médecine.

Author's
copyright ©

L'organisation de la biologie dépend de 4 directions au ministère de la santé

- ❑ **Direction générale de la santé : DGS** : formation des jeunes biologistes et qualité de fonctionnement
- ❑ **Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins (DHOS)** : règle de fonctionnement et de propriété et autorisation d'exercice
- ❑ **Direction de la sécurité sociale** : convention et nomenclature
- ❑ **Direction de la recherche des études et de l'évaluation des statistiques** : DREES
- ❑ Et **2 agences** : **AFSSAPS**(agence française sécurité sanitaire des produits de santé) et **HAS**
- ❑ En région **ARS**
- ❑ Et le **COFRAC**....

Author's
copyright ©

COFRAC

comité français d'acrédition

- ❑ Organisme à but non lucratif ayant delegation de service public aidé par la HAS
- ❑ Le seul grand pays européen avec acrédition obligatoire pour la totalité des analyses
- ❑ 50 % des analyses au 1 Novembre 2016
- ❑ 100 % 1 Nov 2020
- ❑ 3% puis 1,5% du CA.....

Une vision excessivement comptable (CC2013)

- Honoraires : 2,6 Milliards en 2000-4,3 M en 2012. 11 Milliards aujourd'hui ??
- +9%/an puis +2,5%
- 60,5% labo de ville, 33,1 % Hôpitaux, 6,4 % cliniques privées.
- Baisse des tarifs compensé par augmentation du nombre
- Prescripteurs : 68,5% MG, 9,4% gynécologues, anesthésistes 3,5%, cardio 3%

- 7 années de baisse du B de 2007 à 2014
- Accord triennal 2014-2016 puis 2017-2020, + 0,25
- Si diminution de volume majoration des actes
- Le B baisse en fonction de la demande !!
 - Ex TSH,
 - jusqu'à 20% des actes comme en 2011
- B = 0,27 €, baisse à 0,25€ selon les périodes en fin d'année
- En 30 ans la lettre B a été divisée par 2 alors qu'il y a une augmentation des investissements
- Pour se maintenir : maîtriser leurs charges et augmenter leurs quantités pour bénéficier d'économie d'échelles, ou délocaliser
- En 2012 : rentabilité des laboratoires 18%
- EN 2013 IGAS et IGF ont estimé à 200 millions d'€ les économies de biologie possibles

Effectifs :

- 2012 : 42 000 actifs dont 5000 biologistes professionnels libéraux
 - 45% techniciens > 25 % de secrétaires, 12% de biologistes libéraux. >6% de personnel d'entretien, 5% d'IDE, 4% de coursiers, 3% de directeurs adjoints, 3% polyvalents, 1 % qualitatifs, 1% de comptables,
 - + 20% de 2000 à 2015;
 - 88% des salariés sont des femmes,
- 2013 : 58 % ont moins de 10 salariés, 1,2 % ont plus de 50 salariés aujourd'hui c'est l'inverse
- **Densité 16,5** biologistes pour 100 000 h contre **5,8** en moyenne en Europe. X3

Author's
copyright ©

- 2006-2008 : 3870-5000 laboratoires
- 2018 : 650 dont 473 SEL 4024 sites

Analyse du FINESS (Laboratoire de Biologie + Analyse)	19/09/2016		21/09/2017		Mouvement (valeur)		Mouvement (%)	
	Nbr SEL	Nbr Sites	Nbr SEL	Nbr Sites	Nbr SEL	Nbr Sites	Nbr SEL	Nbr Sites
Nombre de SEL en France (inc. DOM-TOM)	617	3954	548	4011	↓ -69	↑ 57	-11,2%	1,4%
- dont Nombre de SEL > 5 Sites	265	3235	265	3426	→ 0	↑ 191	0,0%	5,9%
- dont Nombre de SEL monosite	171	171	131	131	↓ -40	↓ -40	-23,4%	-23,4%
- dont Nombre de SEL entre 2 et 4 sites	181	548	152	454	↓ -29	↓ -94	-16,0%	-17,2%

- Arrivée de fonds d'investissement : PAI, Cinevn, Apax, ou d'industriels (Eurofins)
- Apparition de groupe puissant : Cerba, Labco, Biomnis, Biogroup, Inovie
- Augmentation du prix des labos : 300% de leur CA annuel
- Source : Observatoire des métiers (OMPL)

Des intérêts convergents ou divergents entre l'entreprise et les salariés ?

Pour l'entreprise

- Un metier complexe :
 - La phase pré-analytique
 - Prélèvement
 - Elements clinique
 - Préparation , transport conservation
 - La phase analytique
 - Processus pour obtention du résultat
 - La phase post-analytique :
 - Validation interprétation, communication du résultat dans un délai comptable avec l'état de l'art.
- Objectis : **optimisation, rationalisation, regroupement, ...**
- Certains affirmaient ainsi en 2009 que « *la biologie médicale ne relevait pas du domaine de la médecine* » : *La biologie n'est pas un acte « dangereux ».* « *Nous n'affectons pas la santé du patient. Nous produisons des données qui servent à son diagnostic, mais l'acte de biologie n'a jamais été un acte médical* »
- Certains se félicitent de leur productivité : 4000 tubes/jour, avec des économies d'échelle sur les coûts des réactifs, les contrats de maintenance et **la main d'oeuvre** : ...

Pour les salariés :

- Deshumanisation. Le patient n'est plus au centre des préoccupations
- Plateau technique immense,
- Augmentation de la technicité,
- Contrôle de qualité chronophage en début, en cours et en fin de série avec des rappels complexes y compris pour des deltas infiniment petits sans impacts médicales.
- Perte d'efficiency dans un certains nombres de situation : délais de réponse, délais de traitement, choix d'opérateurs partenaires...
- Avec le COFRAC sentiment des équipes d'être contrôlées en permanence,
- Plus de perspectives d'avenir.
- Plus de temps pour son métier appris, plus de formation continu
- D'où :
 - Absentéisme,
 - Turn over des salariés
 - Problèmes de santé : IDM trouble sommeil, troubles musculo squeletique, attente psychique, troubles du comportement
 - Particularité du stress vicariant : confrontation constante avec la souffrance d'autrui, état de stress compassionnel
 - Harcellement moral : 5 à 15% selon les entreprises,

Quel management ?

- ❑ Accepté académie française Mai 2005
- ❑ Veut dire « tenir en main, et agir » : Manus agere
- ❑ Ensemble de méthode d'organisation et de gestion
- ❑ Lequel pour gérer les pressions grandissantes?

Le management

- Fixer des **objectifs**
- Choisir les **moyens** de les atteindre (designer un responsable)
- **Mettre en oeuvre** les moyens (Efficience)
- **Contrôler** la mise en oeuvre et les résultats obtenus
- Asurer une **regulation** à partir de ce contrôle (Gouvernance)

Management

- Dimension **technique** (optimisation des ressources) et une dimension **humaine**.
- Pour certains c'est : ***organiser les hommes pour plus de rendement*** pour d'autre c'est ***la fierté et la joie dans le travail***(Edwards Deming) en 1988
- Pour Maurice Thevenet 2014 : *le management consiste à faire en sorte qu'une action **collective soit efficace**.*
- Notion globalisante et floue

Des évolutions dans le temps

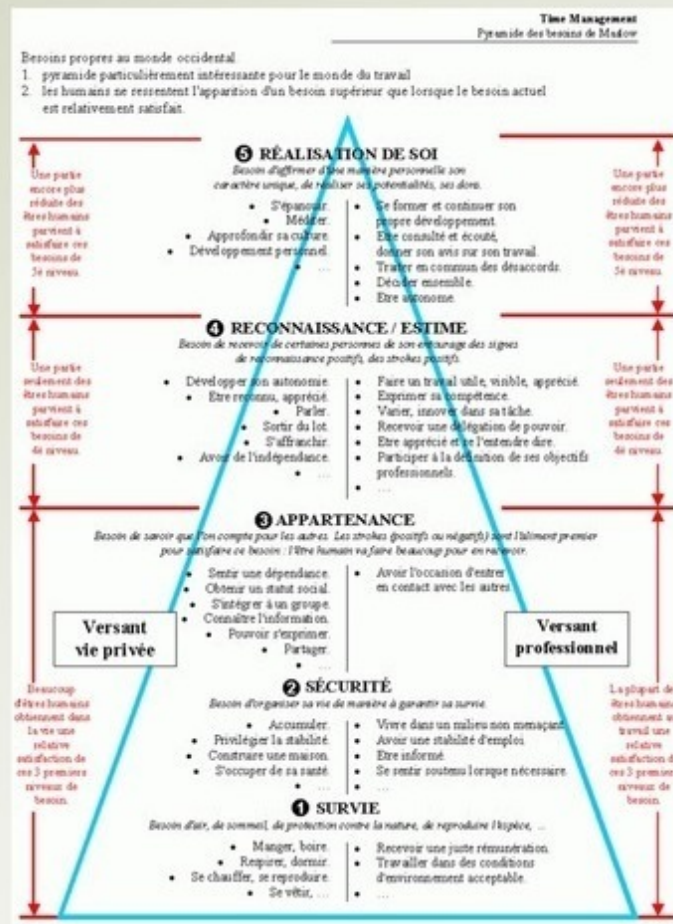
- ❑ **Platon et Adam Smith** : division horizontale avec ***spécialisation des individus sur une tâche*** dans la société ou dans l'entreprise;
- ❑ **Frédéric Taylor 1911** : organisation scientifique du travail : ***conception et exécution division verticale*** du travail
- ❑ **Henry Ford : 1912** : division verticale et horizontale : travail à la chaîne repris par **André Citroën** (obus, auto) et **Louis Renault**.
- ❑ **Alfred Sloan** : General Motors de 1923 à 1956 : réorganisation autour de **division transversales autonome**

Henri Fayol en 1916

- Fonction du manager : **POCCC**
- **Prévoir**
- **Organiser**
- **Commander**
- **Coordonner**
- **Contrôler**
- Organigramme, planification budgétaire, ***culture de l'entreprise avec subordination des intérêt particulier à l'intérêt de l'entreprise***, incitation à l'initiative individuelle, rémunération équitable

- Contrôler en dernier !!!!

Hierarchie des besoins humains



□ 1940 : Abraham Maslow

Le mangement équitable

- Principe d'un juste équilibre entre:
 - ▣ **Performance économique** et opérationnelle de l'entreprise
 - ▣ **Épanouissement** personnel au travail



- Placer la personne humaine au cœur de préoccupations de l'entreprise en proposant un traitement équitable, respectueux des droits, et porteur de bien être social.

Management bienveillant

- C'est **gagnant gagnant** : salariés épanouis, entreprise bien portante.
- La Bienveillance est source :
 - ▣ de productivité,
 - ▣ de fidélité à l'organisation,
 - ▣ d'engagement et d'efficacité opérationnelle durable,



La Psychosociologie

- Psychologie engagée dans la vie sociale (1970)
- Autour de principe essentiels :
 - Attention particulières aux rapports à autrui
 - **Respect de chacun** dans sa singularité, sa capacité d'évolution, et d'apprentissage
 - Prise en compte des phénomènes affectifs et inconscients affectant les conduites de chacun et les conduites collectifs, en favorisant l'autonomie des personnes et leur participation effective à la vie de leur organisation

- La psychosociologie appréhende l'homme comme un être relationnel, une réalité interactive au cœur d'un jeu d'influence entre ***contrainte et contrôle*** d'une part et ***écart et autonomie*** d'autre part.

En pratique quelques conseils pour un
management bienveillant pour gérer la pression
grandissante

Avec les autres

- ❑ Prendre le temps de **dire bonjour**
- ❑ **Encadrer et accompagner** un nouvel arrivant
- ❑ Etre **accessible** mais pas trop.
- ❑ Eviter les mails, préférer **discussion**, réunion, appel téléphonique
- ❑ **Former** ses collaborateurs
- ❑ **Tisser** des liens
- ❑ Laisser un **espace** à la créativité
- ❑ **Observer, écouter**, rompre l'isolement **et aider** si besoin
- ❑ **Fixer** des objectifs réalisables
- ❑ S'imaginer à la place de l'autre et **adapter** le propos en fonction de sa sensibilité
- ❑ **Ecouter** les remarques

- Author's Copyright ©
- Ne pas mettre ses collaborateurs en rivalité
 - **Partager** les réussites collectives et individuelles.
 - **Etre juste** envers chacun et envers tous, pas de passe droit.
 - Tenir compte de **la vie privé** des salariés : pas de réunion trop tôt, ni trop tard, respecter la vie privé pendant des temps de pause ou de deconnexion,
 - Laisser le droit à l'erreur
 - **Encourager et féliciter**
 - **Detecter** les signes de nervosité ou de fatigue
 - Multiplier des initiatives originales ludiques: fêtes, jeux, ...
 - Prévenir qu'aucune attitude d'harcelement ne sera tolérée

- Rappeler les compétences de **la médecine du travail**
- **Garder le dialogue.**
- Ne pas trahir un collaborateur : mensonge ou « vol » d'idée, **respecter** le travail d'autrui,
- **Recadrer** sans tarder, en tête à tête avec des objectifs.
- **Se méfier** des raleurs, les canaliser

Avec soi –même pour les autres Etre légitime,

- Etre ponctuel,
- Savoir **déléguer, lâcher** prise, ne pas tout contrôler
- Prendre conseil, écouter puis décider, reconnaître que l'on ne sait pas tout,
- Savoir **se taire**, ne pas diffuser des informations du « cœur » de l'entreprise
- Réagir à froid, digérer puis restituer, pas de colère pas d'excès d'enthousiasme, Temps de réflexion

- ❑ Faire preuve de **courage** et de détermination affirmer votre position sans obstination
- ❑ Casser la routine et le rythme et garder un temps hebdomadaire de mise au point
- ❑ Prise de conscience du stress grandissant
- ❑ Garder une attitude bienveillante
- ❑ Ne pas véhiculer de stress
- ❑ Reperer les salarié “deviants”

Et l'Avenir

- **Proposition des academies :**
 - ▣ rapport Claude Dreux et FX Maquart Juin 2018
 - ▣ accréditation trop lourde, trop chère,
 - ▣ mise en place d'un conseil biologique, évaluations moins normatives, améliorer l'attractivité des jeunes.
- **Plan santé du gouvernement, Loi Santé 2019**
 - ▣ Plus de place aux biologistes prof de santé
 - ▣ Mise en place d'une ROSP ??
- Septembre 2018 : JE Leclerc : **Vente d'autotest :** maladie de Lyme, cancer de prostate, cancer colorectal, infection à Helicobacter Pylori.

Conclusion :

- Soyez bienveillant pour ceux qui vous ont confié une partie de leur vie
 - Mais
- Ne soyez pas indifférent pour vous –même ne serait ce que parce que votre avenir c'est le leur et celui de vos proches.
- - Soutenez vos représentants, suivez la préparation de la Loi Santé de 2019...

- Author's copyright ©
- La loi, le droitvous ne pourrez pas vous y opposer ...



Alorsconstruisez-le !!

Merci de votre attention et bon appétit !

