



Interview d'Emeline FLINOIS, directrice pôle RH et pôle investissement, logistique et DD ANAP

Parcours professionnel



Je suis diplômée de l'EHESP depuis 2009, j'étais à l'époque en stage à l'hôpital d'Argenteuil, ce qui était mon premier contact opérationnel avec un hôpital public.

Pour la petite anecdote, mon maître de stage qui normalement était DH, s'est cassé le pied la veille de mon arrivée dans l'établissement et donc c'est la coordinatrice générale des soins qui s'est occupée de moi à mon arrivée. Ce qui a été un accompagnement, une immersion, un petit peu différente de ce que l'on peut connaître habituellement parce que cela m'a donné une appréhension du fonctionnement du service

de soins de manière un peu plus aigüe que d'autres collègues. Dans tous les cas, cela m'a donné une appétence pour le fonctionnement avec les services de soins et une bonne compréhension, je crois et j'espère, des enjeux des cadres de proximité et des cadres supérieurs notamment, ce qui a pleinement confirmé pour moi mon intérêt pour la profession.

Je suis restée à Argenteuil pendant 6 ans parce que j'ai eu le poste en sortie d'école, j'occupais les fonctions de direction des achats et de la logistique. J'ai été aussi en charge du projet de nouvel hôpital. Au bout de 6 ans, quand le projet du nouvel hôpital est arrivé, je suis partie à l'ARS Île-de-France où j'étais en charge du pilotage budgétaire de certains hôpitaux du territoire francilien.

J'ai rejoint un an et demi après le groupe hospitalier Nord-Essonne qui regroupe les hôpitaux de Longjumeau, Orsay et Juvisy dans lequel je suis restée 4 ou 5 ans en charge de la logistique, des travaux, des achats et dans un second temps, du projet de nouvel hôpital sur le site de Saclay ; c'est dans ce cadre-là que j'ai notamment beaucoup travaillé sur les enjeux de maquettes organisationnelles RH. Quand le projet a été quasiment fini, bouclé, à ce moment-là, l'ANAP m'a appelé en me disant qu'il y avait un intérêt à intégrer un hospitalier dans cette agence d'État et donc je l'ai rejoint en 2019 dans un département qui s'appelait à l'époque le département « expertise métier » qui était un peu le référent hospitalier interne, on n'était pas organisé comme on l'est aujourd'hui et suite à la réorganisation consécutive à l'arrivée de Stéphane PARDOUX en 2021. J'occupe depuis les fonctions de directrice du pôle ressources humaines, logistique, immobilier et développement durable au sein de l'ANAP.

Qu'est-ce qui a fait que l'ANAP s'est réorganisée ?

Cela a été un souhait porté par le nouveau directeur général Stéphane PARDOUX, qui répondait aussi à des attentes des utilisateurs de l'ANAP, de pouvoir avoir une agence d'État qui soit plus opérationnelle, plus en lien avec leurs attentes et leurs besoins. C'est ce qui nous a amené à pouvoir nous réorganiser avec des fonctions et des pôles plus distinctement identifiables quand on est à l'extérieur et donc finalement on retrouve à l'ANAP avec cette réorganisation, les principales directions fonctionnelles qu'on peut retrouver dans un établissement sanitaire et médico-social. Cela a permis de gagner en lisibilité de manière assez importante depuis cette réorganisation.

Quel est le rôle de l'ANAP, ses objectifs ?

L'ANAP est une agence d'État d'expertises, de conseils et d'interventions sur le terrain à la fois auprès des acteurs publics, privés, sanitaires et médico-sociaux. Notre objectif est à la fois, de pouvoir accompagner les établissements sanitaires médico-sociaux dans l'amélioration de la performance mais pas la performance entendue uniquement au sens de la performance financière. On est vraiment dans une approche polysémique de la performance, c'est-à-dire que faire du développement durable c'est être performant, avoir des maquettes organisationnelles propres c'est être performant, travailler sur l'attractivité et la fidélisation c'est être performant, travailler sur l'optimisation du fonctionnement de ses parcours c'est également être performant. Donc je ne vais pas le décliner sur l'ensemble des pôles de l'ANAP mais l'idée vraiment, c'est de sortir du paradigme où on appréhende uniquement la performance sous l'angle financier et monétaire et vraiment de se dire qu'on accompagne la performance sous l'ensemble des enjeux que recouvrent les activités

des collègues en établissement aujourd'hui. C'est un peu pour replanter le décor du rôle de l'ANAP que vous connaissez bien je pense.

On retrouve
à l'ANAP
les principales
directions
fonctionnelles
qu'on peut retrouver
dans un établissement
sanitaire et médico-
social

Pour 2024, on s'est fixé plusieurs objectifs. D'abord le fait de passer à une autre échelle sur les appuis terrains qu'on peut mener, on en a repris plusieurs de manière thématique depuis un an et demi à peu près. On en a fait sur le développement durable, sur le circuit du médicament, sur le management collaboratif, sur la conduite de projets immobiliers... Donc au total, l'année dernière, on a accompagné environ 1000 établissements sanitaires et médico-sociaux tout confondu sur différents appuis, et donc, on a fait une évaluation de cet appui, pour se dire : est-ce que en tant qu'agence d'état on produit un effet ou pas sur le secteur ? Et à chaque fois, les bénéficiaires disent vraiment « *c'est quelque chose qui nous a aidés, qui nous a appuyés dans l'échange terre à terre, on a pu progresser grâce à vous et donc ça fait partie de choses qui nous ont vraiment aidés* ». C'est pour cela qu'on a décidé en 2024 d'en faire un axe stratégique de notre offre de services, on a étoffé les thématiques accessibles pour les collègues en établissements, le développement durable reste un axe fort de notre appui terrain

mais également hôpital de jour en médecine, bloc opératoire, secrétariats médicaux, PUI qu'on va ouvrir, transports sanitaires qui a été ouvert il y a quelques jours maintenant, l'expérience patient et l'expérience usager, l'hospitalisation à domicile également, je ne vais pas lister tous les thèmes, je vous cite ceux qui me viennent comme ça le plus rapidement mais sachez que c'est une démarche, une offre que l'on renforce, qu'on souhaite faire passer à une autre échelle.

L'autre axe, notre autre objectif de 2024, est de pouvoir renforcer l'échange en terre à terre. On a un réseau d'experts à l'ANAP, certains membres de l'AFDS en font partie et on remercie au passage l'AFDS pour son soutien à notre endroit pour cette tonalité-là. Et donc l'objectif en 2024, c'est pour nous de renforcer la mobilisation de tout notre réseau dans cet accompagnement terrain que j'ai précisé, de renforcer notre échange terre à terre, d'en faire un levier privilégié de l'échange et de la performance également qu'on souhaite promouvoir. Alors ça c'est plutôt sur les modalités, en termes d'objectifs. Sur le fond, on a 2 objectifs stratégiques en termes de renfort c'est en 1, un sujet qui va beaucoup intéresser vos lecteurs, c'est la priorité de gains de temps aux équipes. L'idée, c'est de dire que l'on a presque une bataille à mener pour gagner du temps à la fois médical et du temps soignant. Et donc à la fois dans le pôle RH, le pôle logistique et transport, également avec le pôle DATA sur les sujets d'intelligence artificielle, on va réaliser des appuis, des productions, qui vont outiller les collègues à pouvoir gagner du temps au sein des équipes, à la fois du temps médical et du temps paramédical. Deuxième axe métier, c'est d'opérationnaliser encore plus la transition écologique en santé, c'est la rendre plus concrète. L'idée c'est de dire que c'est un moteur pour faire évoluer les pratiques, pour avoir plus de pertinence, plus de so-

briété. Donc l'idée est d'outiller les collègues de manière encore plus opérationnelle avec la sortie prochaine d'un outil empreinte carbone qui va permettre en automatique de proposer, de mesurer son empreinte [...] et d'outiller encore plus en termes d'indicateurs et de suivi des collègues sur les enjeux du pilotage du développement durable. On a renforcé et on continue les appuis terrain développement durable qui sont une offre plébiscitée par les collègues puisqu'on a eu 500 candidatures dans la première vague et là on en a environ 700 dans la deuxième vague d'accompagnement. Et puis on organisera un événement inédit en juin prochain, le 25 de mémoire sur le thème : « investissement écologique et économie durable ». L'idée, c'est de réunir financeurs, industriels, centrales d'achats et de pouvoir dédier une journée autour du financement de la transition écologique pour démontrer qu'il y a des leviers de financements qui sont possibles.

On voit que vos objectifs sont issus du terrain, du retour des collègues, qu'est-ce qui fait que vous soyez missionné sur tel ou tel sujet ? Est-ce que le ministère intervient ? Est-ce que d'autres agences vous commandent des productions ?

Nous avons un contrat d'objectifs et de performances qui est signé avec le ministère de la santé auquel les fédérations représentatives du secteur sont parties prenantes parce qu'elles siègent à notre conseil d'administration. Ce contrat d'objectifs et de performance décline nos objectifs stratégiques sur les champs du développement durable et des ressources humaines. Et donc c'est dans ce cadre que l'on peut effectivement avoir parfois des commandes de la part du ministère de la santé ou du ministère de la fonction publique, mais on exerce aussi notre programme de travail en auto saisine, alimenté par les retours terrain et les retours

que les collègues peuvent nous faire. Donc, nous sommes sur un programme de travail qui est à la fois alimenté par le national et alimenté par le local.

Votre vision des missions des directeurs des soins, de coordinateur général des soins ? Vous le disiez déjà dans un premier temps lors de vos stages mais maintenant de façon opérationnelle ?

Les directeurs ou coordonnateurs des soins : notre vision, c'est qu'ils sont des pivots à la fois stratégiques et opérationnels dans un établissement. Ils ont une place à la fois sur un niveau décisionnel bien entendu niveau CoDir et directoire bien entendu, mais également dans une mise en œuvre opérationnelle de toutes ces décisions stratégiques auxquelles ils doivent pouvoir contribuer ; avec un rôle encore plus prégnant sur le sujet de la production de soins et des enjeux RH autour de l'attractivité et de la fidélisation de ces métiers ; avec des enjeux qu'ils doivent pouvoir saisir sur ce qui relève du temps de travail. On le voit dans les attentes des cadres de proximité qui sont très importantes dans l'utilisation des outils qu'on a pu faire sur les maquettes organisationnelles et les cycles de travail. Cela fait partie des objets sur lesquels des outils très opérationnels dont les directeurs de soins et coordonnateurs peuvent se saisir. Et puis dernier point, je dirais qu'ils ont un rôle aussi d'avant-garde, le quotidien prenant beaucoup de temps et accaparant beaucoup de bandes passantes des directions des soins, il y a peut-être aussi à pouvoir ménager un temps d'avant-garde, de prospective, d'imagination, de règlement de sujets de manière un peu plus systémique pour pouvoir mieux fonctionner à court et moyen termes.

Pour cet aspect innovation, est-ce qu'il y a des sujets qui sont aussi prévus, qui nourrissent votre réflexion ou pas ?

Oui par le biais justement du partenariat avec l'AFDS, c'est pour ça qu'on a noué ce partenariat avec l'Association, c'est justement pour pouvoir être en contact avec vous autour des enjeux d'innovation. Aujourd'hui, l'idée c'est de pouvoir outiller en avant-garde autour des services et sur le champ du développement durable par exemple mais également autour de l'intelligence artificielle qui est un sujet aujourd'hui dont les directions de soins ne se saisissent peut-être pas encore assez. Puisqu'aujourd'hui sur la réalisation des plannings, sur les comptes rendus, médico y compris, on a dans tous les domaines des solutions d'intelligence artificielle qui font gagner du temps ou qui sont en phase de développement et qui feront gagner à l'avenir, et là pour le coup, je crois que les directeurs des soins peuvent être en situation de contact auprès de ces nouveaux enjeux et outils à la fois parce qu'ils doivent être en mesure d'appréhender les changements de métiers que cela va pouvoir impliquer, le gain de temps que cela peut générer aussi dans un contexte de pénurie RH qui reste aujourd'hui à très court termes non

L'idée
c'est de sortir
du paradigme
où on appréhende
uniquement
la performance
sous l'angle financier
et monétaire.

réglé. Et donc cela peut être des sujets en termes d'innovation, je pense à celui-ci mais l'AFDS nous aidera peut-être à en identifier d'autres, en tout cas c'est aussi le sens de ce partenariat. Mais ce partenariat ne se limite pas à cela, l'idée c'est de pouvoir vous donner, à vous et vos adhérents des webinaires personnalisés pour vous permettre d'avoir des réponses et des temps d'échanges avec les équipes spécialisées de l'ANAP de manière vraiment privilégiée et en interface très rapprochée. Et puis on souhaite également, cela fait partie des projets 2024-2025 de pouvoir professionnaliser la logistique pour libérer du temps soignant, outiller les services à la mise en œuvre d'une démarche développement durable comme j'ai pu en échanger avec votre présidente, également sur l'évaluation sur la charge en soins, ce sont des sujets qu'on souhaite ouvrir prochainement. Nos projets et idées sont nombreux en interfaces et on est très satisfait de cette collaboration et de ce partenariat.

Comment vous voyez la collaboration avec les autres directions fonctionnelles, PCME, le DG de l'établissement par exemple, comment vous les intégrez aussi dans les réflexions ?

Professionnaliser la logistique pour libérer du temps soignant, outiller les services à la mise en œuvre d'une démarche développement durable, évaluer la charge en soin... nos projets et idées sont nombreux en interfaces et on est très satisfait de cette collaboration et de ce partenariat avec l'AFDS.

On les intègre dans les réflexions au niveau qui sont les leurs, c'est-à-dire que du coup les attentes d'un directeur des soins, prenons l'exemple des ressources humaines et des maquettes organisationnelles. Un directeur des soins va être plus

en interface immédiat sur ces enjeux-là, encore que son rôle est plutôt de s'assurer que ces cadres de proximités soient situation de les mettre en œuvre. Un directeur général d'établissement, il aura plus besoin de savoir que cet outil existe et que cette modalité est importante mais pas forcément de la mettre en œuvre et un PCME sera finalement assez peu concerné directement par cette question, lui sera plus intéressé par des enjeux de temps médical directement voir de synchronisation des temps médicaux et soignants. Donc vous voyez, sur une même thématique, du coup le sujet RH et comment est-ce qu'on contribue à résoudre les enjeux de pénurie RH qu'on peut tous constater et relever. La réponse, elle ne va pas être univoque sur l'ensemble des acteurs et des directions fonctionnelles avec lesquelles on peut être amené à être en interface. Notre philosophie toujours, c'est de répondre au juste besoin du professionnel qui est face à nous, et très clairement sur cet enjeu, ou sur d'autres d'ailleurs les directions fonctionnelles ou les directions d'établissement auront des attentes qui ne seront pas exactement les mêmes. Ce qui nous amène à diversifier sur un même sujet, les outils et les accompagnements qu'on peut proposer.

Interview réalisée par Aurélien CADART mars 2024



ASSOCIATION FRANÇAISE DES DIRECTEURS DES SOINS
www.afds-directeurs.fr - secretariat@afds-directeurs.fr

 @AFDS_Officiel