

**Parole à Mikael De Rham**, directeur de l'**Ensemble Hospitalier de la Côte**, enseignant à l'Unil et à l'Unige dans des CAS de gestion de la santé, membre de nombreuses fondations et associations et **intervenant expert et captivant** à notre séminaire **Fondamentaux de l'ACAD**.

Sur l'importance capitale d'un alignement sur la stratégie comme première responsabilité du Conseil d'administration (CA) et sur la mise en musique d'une partition collective pour faire vibrer une entreprise au service du bien commun.

## 1. La partition

En 2000, trois hôpitaux ancrés dans la région de la Côte – Morges, Aubonne et Gilly – se sont réunis autour d'une ambition commune : garantir un accès pérenne à des soins de qualité pour une population de 200 000 personnes.

Plutôt que de voir disparaître certains établissements, trois fondations furent créées, chacune gardant la maîtrise de son patrimoine, tandis qu'une assemblée de délégués nommait un Conseil d'administration composé d'experts métiers pour son exploitation. La Direction générale et son équipe assuraient ensuite la mise en œuvre.

L'EHC a ainsi trouvé une place singulière : ni service public dépendant de l'État, ni clinique privée à but lucratif, mais un établissement privé sans but lucratif, reconnu d'intérêt public. C'est un modèle entrepreneurial dédié au bien commun : une organisation autonome avec une marge de manœuvre entrepreneuriale, sans subvention d'investissement ni couverture de déficit, avec un contrat de prestation de l'état et guidée par une mission claire : être au service de la santé d'une région (200'000 personnes), offrir une qualité de soins optimale et contribuer à la relève des professionnels de santé

Aujourd'hui, avec 2 300 collaborateurs – dont deux tiers de soignants – et un budget de 300 millions, l'EHC est devenu un acteur de santé incontournable.

## 2. La mise en musique

Le Conseil d'administration assume classiquement quatre responsabilités majeures : la stratégie, la surveillance, l'organisation et le formalisme. Mais tout l'art consiste à trouver le bon ordre et la juste intensité.

### a. La stratégie comme point de départ

Quel que soit l'institution, son statut ou son cœur d'activité, le point de départ reste la stratégie : définir ensemble où l'on va et quel est le projet et son niveau d'ambition. Sans vision et cap clair, le CA court le risque de trop plonger dans l'opérationnel brouillant les rôles et la dynamique avec la Direction. Inversement, une stratégie qui explicite clairement ses attentes devient un puissant levier d'alignement.

À l'EHC, les plans quinquennaux ont jalonné la transformation :

- **Premier plan** (2010-2015): moderniser l'hôpital de Morges, renforcer le plateau technique et étendre l'éventail de ses spécialités.

- **Deuxième plan (2015-2020)** : sortir de ses murs et rapprocher la médecine de ville de la médecine hospitalière.
- **Troisième plan (2021-2026)**: étendre le maillage territorial et bâtir un réseau dit de soins intégrés.

Chaque plan stratégique se décline en plan financier à 5 ans avec une feuille de route annuelle pour vérifier la faisabilité. Au vu des ressources financières limitées, les investissements sont priorisés et font l'objet d'une analyse de risques et de worst case scenario lors des séances de CA. Aujourd'hui, l'EHC compte un réseau de soins de 35 sites interconnectés par un même système d'information.

Le nouveau plan stratégique aspire à un changement de modèle vers la capitation : un financement annuel par patient qui vise à sortir du « business de la maladie » et valoriser la bonne santé de la population plutôt que la multiplication d'actes. Pour ceci, une approche et une réflexion participatives sont nécessaires avec une centaine d'entretiens en interne et une trentaine d'entretiens avec des parties prenantes externes tels les hôpitaux partenaires, les autorités sanitaires et les assureurs maladies, etc...

La démarche stratégique repose sur un dialogue exigeant et permanent : la Direction propose, le CA challenge et décide de manière éclairée puis la Direction met en œuvre et rend des comptes, chacun incarnant ainsi sa part de responsabilité.

## **b. Une surveillance exigeante mais constructive**

La gouvernance du CA repose sur des indicateurs précis, le pilotage de la stratégie est le plus possible « data-driven », avec entre autres des P&L par unité de soins, des parts de marché pour allier exigence médicale et efficacité économique. C'est pour cette raison que le système d'information a été déclaré trop stratégique pour être mutualisé. Le plan d'audit est défini par le CA et l'audit interne lui rapporte. Une gestion rigoureuse des risques est entreprise annuellement. Les résultats sont là : les hôpitaux de l'EHC figurent régulièrement parmi les meilleurs du canton sur des critères combinant qualité des soins et efficacité économique.

## **c. L'organisation : une question de personnes**

À l'EHC, modèle peu fréquent, le Directeur Général n'a pas autorité directe sur les 90 médecins chefs. C'est un doyen élu qui représente le corps médical au CA, dans un esprit libéral respecté. Cela crée une richesse culturelle mais exige un grand alignement et une grande transparence sur les objectifs. La direction est là pour accompagner les médecins dans leurs projets. Pour éviter que le succès de ce modèle ne soit pas trop lié aux personnes, il devient d'autant plus essentiel :  
· d'avoir un lien fort de confiance entre le CA et la Direction. Avec ses huit membres, des comités et une quarantaine de séances par an, le CA de l'EHC est particulièrement engagé.  
· que la culture soit vécue par tous pour attirer les talents. Preuve à l'appui, les candidatures ont doublé ces dernières années.

## d. Le formalisme comme cadre de jeu

Enfin, l'EHC a consacré un travail conséquent ces dernières années à formaliser ses règles de fonctionnement à travers une gouvernance opérationnelle et médicale mais plus largement sur la politique de gestion des risques ou celle relative à la qualité et sécurité ainsi que l'actualisation des directives internes très classiques pour ce genre d'établissement.

## 3. Conclusion

Au-delà des plans, des chiffres et des organigrammes, la réussite reste une affaire de femmes et d'hommes.

La mise en musique n'est pas une équation mathématique, elle dépend grandement des dynamiques ! L'attention accordée aux dynamiques fait également partie d'une responsabilité à part entière. C'est une responsabilité portée par chacun, et en particulier par le Président. Ce n'est qu'à travers l'émotion et une culture partagée qu'une simple partition s'élève pour devenir musique.