



COMMUNIQUÉ DE PRESSE NATIONAL - PARIS - 24 JUILLET 2020

Comment le système hospitalier a résisté à la crise du Covid-19

Les mois de mars et d'avril ont constitué une épreuve inouïe pour le système hospitalier français. Pourtant, l'hôpital n'a pas craqué sous la pression. Ses acteurs ont fait preuve de résilience et d'une capacité remarquable d'adaptation et d'innovation. Deux spécialistes du management au CNRS travaillant à l'Institut interdisciplinaire de l'innovation (CNRS/École Polytechnique – Institut Polytechnique de Paris) ont voulu savoir comment le système avait géré la crise. Pour cela, ils ont interviewé 55 acteurs clés à tous les niveaux et dans l'ensemble des régions. De ce retour d'expérience, les scientifiques tirent des enseignements pour les crises futures et des orientations pour une rénovation du management du système hospitalier. L'ensemble de leur étude fait l'objet d'un rapport qui vient d'être finalisé.

Deux chercheurs CNRS du Centre de recherches en gestion au sein de l'Institut interdisciplinaire de l'innovation, Hervé Dumez et Etienne Minvielle, ont voulu donner la parole aux acteurs en première ligne de la crise du Covid-19. Ceci, afin de présenter une vue globale de cet effort collectif, de comprendre comment le système hospitalier a surmonté l'épreuve et d'en tirer des enseignements pour l'avenir.

Ils ont pour cela interviewé 55 acteurs clés dans l'ensemble des régions et à tous les niveaux du système : médecins, infirmiers, chefs d'établissements hospitaliers, pharmaciens, gestionnaires des ARS ou responsables de cabinets ministériels. Ces entretiens, réalisés entre fin avril et mi-juin, alors que la vague commençait à peine à refluer, offrent un retour d'expérience à chaud sur l'ensemble de la gestion de la crise. Ils révèlent comment une myriade d'initiatives et d'actions locales souvent très inventives ont permis de maintenir la cohésion et la solidarité au sein des équipes de soins. Ces actions, de concert avec les grandes décisions nationales comme le confinement ou le transfert de patients, ont permis de sauver des vies.

De ces témoignages, les chercheurs ont tiré une série d'enseignements afin de mieux préparer les éventuelles prochaines crises sanitaires. Par exemple, ils ont remarqué l'importance du management de soutien, de la transparence dans la communication et des espaces de prise de parole pour un personnel sous haute pression. Cette mise en commun des expériences a montré à quel point la créativité parfois transgressive des équipes de soins et d'administration peut devenir un atout majeur pour surmonter une épreuve de cette ampleur.

Par ailleurs, la crise du Covid-19 leur a permis d'indiquer des voies pour améliorer le management du système hospitalier en temps normal. En effet, la pandémie a été le révélateur de certains problèmes structurels. Dans leur rapport, dont la préface est signée par Eric Labaye, président de l'École polytechnique, les chercheurs présentent des orientations afin d'obtenir agilité et performance de l'hôpital de demain. Entre autres, ils soulignent l'équilibre à trouver entre l'autonomie des établissements et le pilotage par leurs tutelles régionales ou nationales. Alors que le gouvernement vient de présenter son



Séjour de la santé, cette étude est une contribution importante à la réflexion sur le système de santé et sa réforme.

Pour consulter leur [rapport](#) en intégralité.

Contacts

Chercheur CNRS | Hervé Dumez | herve.dumez@normalesup.org

Etienne Minvielle | etienne.minvielle@polytechnique.edu

Presse CNRS | Priscilla Dachet | T **+33 1 44 96 46 06** | priscilla.dacher@cnrs.fr

