

LES MARDIS DE COOPÉRATION SANTÉ **Fil rouge 2023 : Comment faire mieux avec moins ?**

Synthèse de la soirée-débat du 7 février 2023 **« L’humain au cœur du soin » - Restaurant du Sénat**

Par le **Dr Claire Georges**, responsable médicale de la PASS de l’hôpital Saint-Louis, présidente du collectif national des PASS Hôpital et présidente de l’association « L’humain au cœur du soin »

Les PASS, permanences d’accès aux soins de santé, sont considérées par certains comme des dispensaires pour les plus démunis qui n’auraient pas leur place dans l’hôpital. Elles constituent pourtant un micro-modèle de système de santé dont il serait pertinent de s’inspirer pour véritablement faire mieux avec moins. Et pour cause, elles sont à la fois des unités de pratique intégrée et des organisations de haute fiabilité (ou HRO, *high-reliability organization*), particulièrement à même de prendre en charge la complexité.

Une PASS dans un hôpital de pointe : le choc des cultures et des pratiques

L’alliance de la pluridisciplinarité et de l’unité de lieu permet de traiter de situations médico-sociales complexes, qui n’entrent pas dans les cases du système en silo, fragmenté et hyperspécialisé qu’est devenu l’hôpital. Or, si elle ne va plus vraiment de soi, cette approche globale est cruciale dans la pratique de la médecine. Ainsi, dans un hôpital de haute technologie comme Saint-Louis, la PASS – espace de consultation regroupant une équipe pluriprofessionnelle composée de médecins généralistes de ville, deux infirmières, deux assistantes sociales, une secrétaire, un psychologue, des internes et des externes – fait figure d’îlot de résistance.

L’évidence de l’humain

Les PASS font, au quotidien, la démonstration de la performance de l’humain face à des situations éminemment complexes (précarité, parcours de vie extrêmes, barrière de la langue, etc.). Elles représentent souvent un refuge ou un repère pour les patients aux profils très divers qu’elles reçoivent. Le lien de confiance qui s’y tisse et la considération dont ils bénéficient les incitent à revenir pour être suivis.

L’angle médical reste prioritaire. À cet égard, l’humain dans le soin est avant tout entendu au sens du professionnalisme. Pour autant, la dimension de prise en charge intégrative est indispensable.

Un observatoire privilégié

La PASS est un condensé de toutes les dimensions de la société, du micro (relation au soin) au macro (inégalités de l’accès aux soins à l’échelon mondial, conséquences des tensions géopolitiques, etc.). Du même coup, y travailler est éminemment difficile, mais tout aussi passionnant. De surcroît, le fait de travailler à plusieurs permet de partager les difficultés, les impuissances, mais aussi les joies.

Cet observatoire mérite à son tour d’être observé, comme il l’a été par la Cellule Qualité de vie au travail de l’AP-HP. La quasi-totalité des scores étaient très élevés. Le seul moins bon score obtenu par la PASS au cours de cette étude concernait l’application systématique des normes – ce qui était plutôt rassurant ! De fait, pouvoir sortir du cadre (tout en restant dans l’institution) est un facteur de qualité de vie au travail. Le Dr Bertrand Galichon parle d’ailleurs d’éthique de la transgression.

Une innovation organisationnelle

Force est de constater que dans un monde volatil, incertain, complexe et ambigu, un système hospitalier formaté pour des situations préétablies n’est plus pertinent. L’autonomie, la responsabilisation et la confiance dans les équipes sont de puissants leviers d’amélioration du fonctionnement du système de santé. La crise Covid l’a prouvé, de façon conjoncturelle. À la PASS, c’est la façon structurelle de procéder, avec des modalités d’organisation qui correspondent au besoin de sur-mesure et de médecine personnalisée – donc globale.

Cette approche intégrative est ce qui caractérise les organisations de haute fiabilité.

La juste utilisation de ressources limitées

Il y a quelques années, le Dr Claire Georges avait dirigé un ouvrage collectif « Soigner (l')humain, manifeste pour un juste soin au juste coût » publié aux Presses de l'EHESP. Même qu'il ne s'agit pas de défendre qu'il faut moins, l'expérience des PASS montre qu'il est possible d'allier pertinence et efficacité, de faire mieux avec des modèles d'organisation plus adaptés, faisant une large place à la confiance en l'humain.

La PASS dispose d'un budget global. Ce mode de financement s'avère mieux adapté aux situations hors cadre et requérant une approche globale que la T2A, laquelle se traduit bien souvent par une « déséconomie » d'échelle. Pour autant, ce budget est très restreint, ce qui impose de concilier en permanence le coût de certains traitements, leur pertinence, l'équité de l'accès aux soins et la durabilité du système.

Le juste soin au juste coût, c'est un micro-modèle de système de santé

La PASS apporte une réponse aux grands enjeux actuels auxquels fait face le système de santé.

- **Attractivité, épanouissement professionnel et sens du travail**

En dépit de préjugés persistants, le fonctionnement de la PASS est attractif. En témoignent l'ancienneté d'une partie de l'équipe, la volonté farouche de certains internes d'y travailler ou les distances parcourues par les médecins attachés à la PASS, pour une rémunération plus que modique (50 € par demi-journée). Tous affirment y retrouver le sens du soin et de la médecine.

Un tel dispositif offre aussi la possibilité de donner la pleine mesure de ses capacités et de faire preuve de créativité et d'inventivité pour résoudre, à plusieurs, des situations difficiles – ce qui n'est pas le cas d'une médecine faite d'algorithmes, de procédures et de normes. En l'occurrence, ingéniosité individuelle et collaboration sont deux dimensions du concept de « travail vivant » développé par le psychodynamicien du travail Christophe Dejours. Cette démarche collaborative et systémique rejoint aussi la réalité du corps humain, qui se caractérise par des interactions complexes non réductibles à des entités séparées.

- **Performance et efficacité**

Le bon soin est aussi simple qu'un regard empreint de respect et de considération. Si un regard rejetant est une douleur, un accueil humain est antalgique. En somme, la PASS est l'incarnation de la « performance humaine » dans l'efficacité du soin.

La performance médico-économique du modèle des PASS est évidente, même si elle est difficilement mesurable et démontrable. Et pour cause, on ne peut pas quantifier ce qui est inestimable.

- **Coordination ville/hôpital et désengorgement des urgences**

Dans son article « *The strategy that will fix healthcare* », paru dans *Harvard Business Review* en octobre 2013, Michael Porter estime que le premier levier pour réparer le système de santé sont les unités de pratique intégrée. En l'occurrence, la PASS est une unité de pratique intégrée de soins primaires ville/hôpital.

Les PASS pourraient aussi être une alternative aux urgences, parce qu'elles sont mieux adaptées à la prise en charge des situations médico-sociales complexes qui contribuent à « engorger » les services d'urgence. Dans cette optique, il serait intéressant de distinguer les patients qui relèvent véritablement des services d'urgences des patients « PASSables ».

- **L'humain au cœur du soin**

Disposer de ressources limitées impose de réfléchir, et de le faire d'une façon aussi élargie que possible, en intégrant toutes les composantes de l'hôpital. La notion d'innovation frugale prend alors tout son sens.

Capacité d'adaptation, intelligence pratique, interrelations, discernement... : les ressources humaines du système de santé sont un trésor insuffisamment et mal utilisé. L'exemple de la PASS montre à quel point la valorisation de l'humain est clé, pour le système de santé et, au-delà, pour toute la société.

« Observons les PASS et inspirons-nous d'elles ! »

Synthèse rédigée par Voyelles Rédaction – www.voyelles.net