

Le marketing sauvera-t-il les hôpitaux publics ?

Par Philippe Bizouarn, médecin au service d'Anesthésie-Réanimation, Hôpital Laennec, Nantes et philosophe au Laboratoire Sphere, Université de Paris Cité.

Publié le 28 mars 2024 Mis à jour le 28 mars 2024 à 15:39

Pénuries de lits. Pénuries de personnel hospitalier. Attentes prolongées aux urgences. Mort sur les brancards. Déprogrammation des actes de chirurgie. **Les hôpitaux publics**, dont le déficit a triplé en un an, ne peuvent plus faire face aux besoins en santé de la population. La Fédération Hospitalière de France a ainsi constaté un sous-recours cumulé de 3,5 millions de séjours hospitaliers entre 2019 et 2023, du fait en particulier d'une baisse de 7 % des capacités d'hospitalisation en médecine, chirurgie et obstétrique en majorité par manque d'effectif. Manifestement, les mesures prises pour attirer et fidéliser les soignants de l'hôpital public n'ont pas suffi.

Dans cette perspective, l'Agence Nationale de la Performance sanitaire et médico-sociale (Anap) a mis en ligne le 7 mars 2024 une plateforme digitale dédiée à l'attractivité et la fidélisation en établissement sanitaire et médico-social, s'inscrivant clairement dans une stratégie marketing digne des entreprises privées, en empruntant le lexique : « *Développez votre marque employeur et activez les bons leviers, optimisez vos process de recrutement, faites de l'intégration un levier d'engagement, fidélisez : bonnes pratiques et retour d'expérience* ». De nombreuses directions hospitalières se sont engagées dans ces mêmes procédures marketing, en développant en particulier les marques employeurs, comme à Bordeaux, Nice, Saint-Etienne ou Nantes, aidées par des entreprises de communication extérieures (Aggelos, 32 Décembre, Bastille, Saguez & Partners). Les valeurs prônées pour séduire les personnels, appelés désormais collaborateurs, seraient de fait supposées résumer toute la politique sociale de ces établissements, entreprises comme les autres.

La marque employeur

Le concept de marque employeur (employer binding) a été développé à la London Business School il y a une vingtaine d'années comme « *une transposition de la marque commerciale et de la relation qu'elle entretient avec ses clients, à la relation employeur/employés/employés potentiels* ». Au centre de la marque employeur se trouverait, pour les défenseurs de celle-ci, « *la capacité de l'employeur à mettre en avant les qualités distinctives qui expriment ses valeurs et sa culture propres, sa stratégie et les choix qui en découlent, ainsi que les conditions de travail susceptibles de le différencier de ses concurrents* ».

Comme l'indique, dans le magazine du CHU de Nantes de février 2024, Thibault Saguez, de l'agence Saguez & Partners ayant participé à sa création au CHU de Nantes – le coût n'ayant pas été indiqué par la direction – « *une marque, c'est le socle stratégique d'une organisation qui fixe un cap à l'horizon moyen-long terme et qui permet de le communiquer de façon positive à l'ensemble des parties prenantes* ». Plusieurs agents (sans information sur leur type) et patients ont participé à la démarche de construction de la marque, qui rappelle, dans ce journal envoyé à l'ensemble des agents du CHU, les valeurs liant la communauté du CHU : exigence, solidarité (avec les patients), curiosité (envers l'autre). La « nouvelle signature » du CHU s'appuie en particulier sur l'ancrage sur le territoire (« les pieds sur terre »), l'état d'esprit « ingénieux et activiste du soin », comme une traduction du « *pas de côté nantais* » en faisant référence au jeu de football nantais, l'action collective « *qui intègre tous les acteurs de notre écosystème pour améliorer la santé de toutes et tous* ». Bref : soyez heureux chez nous, nous suggèrent la positivité de ce discours séducteur. Les conditions de travail ne dépendraient alors que de l'engagement sans faille des agents, fiers de travailler dans cet établissement d'excellence revendiquée à l'identité (idéalisée) partagée.

Le nouveau marketing public

Ce discours valorisant, faisant appel à l'émotion des « collaborateurs » futurs espérés, adopte celui d'un marketing émotionnel théorisé par les marketeurs professionnels attentifs à la manière dont les clients feront l'expérience du produit à vendre. Il s'agit dès lors pour les directions RH de parcourir, à travers ces marques, la quasi-totalité du champ RH, comme le suggère dès 2019 la Fédération

Hospitalière de France (FHF), adoptant sans critique ces pratiques marketing : accueil des nouveaux collaborateurs, conditions de travail, formation et parcours professionnels, communication, gestion de carrière, qualité de vie au travail. Et pour reprendre l'évocation au jeu nantais, l'article de la FHF conclut : « *Dans un contexte où nombre de métiers soignants se révèlent actuellement en tension de recrutement, voire en déficit de vocation, le jeu marque employeur mérite d'être joué !* ».

Il est clair qu'en adoptant ces pratiques entrepreneuriales, l'hôpital public fait un pas de plus vers une forme de privatisation rampante de l'hôpital public, déjà en cours par le développement de techniques issues du secteur privé : mise en œuvre de méthodes de management et d'un mode de financement spécifique (tarification à l'activité). En supposant que la santé est devenue un marché concurrentiel où chaque établissement, public ou privé, doit attirer à lui les meilleurs talents, le marketing hospitalier ne serait que la seule issue possible pour combler les déficits de personnels hospitaliers. Et ce malgré le coût parfois exorbitant que feront peser sur le budget ces campagnes publicitaires – un million d'euros pour le CHU de Nice par exemple.

Il ne restera qu'à installer aux Urgences des brumisateurs de fluides odorants et faire jouer une musique d'ambiance pour qu'enfin l'hôpital public attire toutes et tous, soignants et patients, pour une expérience client inoubliable.

Relisons le livre de Naomi Klein « No Logo, la tyrannie des marques ». Il est urgent de dénoncer la marchandisation de la santé publique, qui risque de laisser de côté les plus précaires d'entre nous au nom d'une rationalité économique inhumaine. Et réunir, hors logo, les conditions d'émancipation des travailleurs du soin.