



des critères neutres, le certifier par des experts, déclenche un effet de distanciation préjudiciable où l'hospitalier ne se reconnaît plus. Et il ne se reconnaît plus aussi, car l'institution ne lui montre plus le bon miroir.

Dans quelle mesure les managers sont-ils concernés par ces nouvelles conditions de travail ?

D'abord parce que cette perte de sens se retrouve aujourd'hui dans l'administration et les directions. Aucun secteur n'est épargné, c'est précisément le sens de notre analyse. Encore une fois, citons un exemple parmi d'autres: le management par projet et le numérique fluidifient, certes, l'organisation de l'établissement, mais ils désarticulent et externalisent les missions, dont la finalité globale n'apparaît plus clairement. Les décisions sont donc souvent partielles ou guidées par des intérêts qui restent flous pour la communauté médicale ou soignante. Ensuite, et surtout, parce que les managers ont la responsabilité de comprendre et d'intégrer ces nouvelles conditions de travail dans leurs établissements. Les comprendre permettra de délimiter ce qui est bénéfique pour l'hôpital et ce qui peut nuire à son fonctionnement et donc à la bonne prise en charge des patients. Les intégrer, c'est montrer en quoi l'établissement s'adapte aussi aux évolutions de la société, tout en réaffirmant que notre institution a le sens des valeurs. L'ambition de cet essai est de faire un pas de côté pour aborder la complexité de l'hôpital, et permettre de s'y replonger sereinement pour sortir enfin du malaise. ●



Le management en santé Gestion et conduite des organisations de santé

MICHEL LOUAZEL, ALAIN MOURIER,
ERWAN OLLIVIER, ROLAND OLLIVIER
PRÉFACE DE CÉCILE COURRÈGES

Manager la performance des organisations de santé est un défi de tous les jours. Le système de santé est en effet confronté à des enjeux de coordination de ses composantes dans une logique de mobilisation efficiente des ressources qui lui sont allouées, comme de prise en compte de la qualité du service auprès des patients ou des personnes accompagnées. Les pratiques de gestion sont en plein changement et il y a plus de parties prenantes au management des organisations de santé; aussi est-il parfois difficile d'acquérir des connaissances et des compétences intégrant cette complexité. Fruit d'un travail collectif mené par les enseignants de l'Institut du management et d'autres enseignants de l'EHESP, cet ouvrage propose pour la première fois une synthèse des différents domaines de l'enseignement dispensé auprès des différents publics. Abordant des connaissances de base en gestion (finances, ressources humaines, contrôle de gestion...), il rappelle l'environnement spécifique aux établissements et services de santé (pilotage et fonctionnement) et analyse également le rôle et le jeu des acteurs de terrain

(coordination des professionnels et parcours des usagers).

Ce manuel pédagogique, clair et synthétique, permettra au lecteur, qu'il soit étudiant, élève, professionnel ou dirigeant, d'acquérir les savoirs et les compétences fondamentales pour gérer le changement et manager en contexte. Si les références à l'hôpital public sont nombreuses, la volonté de ce manuel est d'appréhender tous les fondamentaux de la gestion, commune aux secteurs public et privé comme aux secteurs sanitaire et médico-sociaux en appréhendant aussi l'organisation des soins primaires.

Ce manuel s'adresse aux étudiants de licence/master et professionnels (santé, management, gestion, etc.) ainsi qu'aux enseignants-chercheurs, professionnels (établissements de santé, publics et privés).

Ont également collaboré à cet ouvrage R. Bataillon, M.-A. Bloch, N. Bohic, G. De Daran, C.-A. Doussot-Laynaud, Y. Dubois, H. Jaspard, C. Keller, L. Lacour, F. Langevin, L. Laude, J.-M. Leroux, L. Marraud, J. Orvain, L. Renard, C. Routelous, F.-X. Schweyer, C. Van der Linde, B. Vigneron.

Éditions de l'EHESP, août 2018