

LE management EN santé

Gestion et conduite des organisations de santé

Sous la direction de

Michel Louazel

Erwan Ollivier



PRESSES
DE L'EHESP

LE management EN santé

**Gestion et conduite
des organisations de santé**

2^e édition

Sous la direction de
Michel Louazel
Erwan Ollivier

2024

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

LE PHOTOCOPILLAGE MET EN DANGER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DES CIRCUITS DU LIVRE.
Toute reproduction, même partielle, à usage collectif de cet ouvrage est strictement interdite sans autorisation de l'éditeur (loi du 11 mars 1957, Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992).

© 1^{re} édition, 2018, Presses de l'EHESP.

© 2^e édition, 2024, Presses de l'EHESP – Bâtiment Germaine Tillion. 2, av. Gaston Berger – CS 41119 – 35011 Rennes

ISBN : 978-2-8109-1162-2 ISSN : 2428-0550

www.presses.ehesp.fr

Liste des auteurs

Les directeurs d'ouvrage

Michel Louazel, docteur en sciences économiques, est professeur en stratégie hospitalière à l'EHESP, directeur des études de l'EHESP, UMR Arènes 6051. Il dirige le mastère spécialisé «Manager en santé».

Erwan Ollivier est professeur de contrôle de gestion et outils de pilotage des établissements de santé à l'EHESP – Institut du management (IDM), et consultant expert en contrôle de gestion. Il dirige le diplôme d'établissement «contrôleur de gestion en établissement de santé».

Les contributeurs

Rémy Bataillon, docteur en médecine, est directeur du développement et de la formation continue de l'EHESP – expert dans le domaine de l'organisation des soins primaires et de l'animation des politiques territoriales par les ARS.

Alexandre Berkesse, chargé d'enseignement à l'EHESP, est directeur de la mobilisation et de la formation des citoyens aux services de la première ministre.

Marie-Aline Bloch, ingénieure de l'École polytechnique et docteure en microbiologie, est professeure honoraire à l'EHESP – département sciences humaines et sociales (SHS) – dans le domaine de l'organisation des parcours de santé et de vie et de la transformation de l'offre dans le secteur médico-social.

Gaëlle Chesnais, directrice d'établissement sanitaire, social et médico-social, est professeure en pilotage stratégique des établissements du secteur médico-social à l'EHESP – IDM.

Hélène Croguennec Le Saout, directrice d'établissement sanitaire, social et médico-social, est professeure dans le champ de l'allocation de ressources et pilotage des organisations sociales et médico-sociales à l'EHESP – IDM.

Gérard De Daran, directeur d'hôpital, était professeur à l'EHESP – IDM en gestion budgétaire et financière, contrôle de gestion des établissements publics de santé.

Claude-Anne Doussot-Laynaud, directrice d'hôpital au CH Rance Émeraude Saint-Malo, était professeure à l'EHESP – IDM en gestion budgétaire et financière des établissements de santé.

Yann Dubois, directeur d'hôpital, est responsable de la Filière des Directrices-teurs d'hôpitaux à l'EHESP.

Vanessa Fage Moreel est directrice des ressources humaines à l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Olivier Gérolimon, directeur d'hôpital et doctorant en sciences de gestion, est enseignant-expert en management des ressources matérielles (achat, logistique, travaux) et *supply-chain* management en santé à l'EHESP – IDM.

Anne Giraud, docteure en sciences de gestion, maître de conférences en sciences de gestion EHESP – IDM, et chercheuse à l'UMR Arènes 6051.

Catherine Keller, directrice d'hôpital, docteure en droit, est professeure en droit de la santé et droit hospitalier à l'EHESP et directrice de l'Institut du management (IDM). Co-directrice du Master 2 «Droit, Éthique et Santé», Université Rennes.

Jean-Marc Le Roux est professeur de comptabilité, analyse financière, gestion budgétaire et financière des établissements sociaux et médico-sociaux à l'EHESP – IDM.

Philippe Marin, directeur d'hôpital, docteur en droit, est professeur en droit de la santé à l'EHESP – département sciences humaines et sociales (SHS). Il est par ailleurs délégué à la protection des données de l'EHESP.

Anne-Laure Nozahic-Péan est directrice d'hôpital, enseignante-experte en gestion budgétaire et financière à l'hôpital à l'EHESP – IDM.

Xénia Orhan est directrice d'établissement sanitaire, social et médico-social, enseignante-experte en gestion budgétaire et financière à l'hôpital à l'EHESP – IDM.

Jacques Orvain, docteur en médecine, spécialiste de santé publique et docteur en sciences du management, était professeur dans le domaine des sciences de l'organisation à l'EHESP – IDM.

Bertrand Parent, docteur en sciences de l'information et de la communication, est professeur en communication stratégique des organisations à l'EHESP – IDM.

Frédérique Quidu, docteure en sciences de gestion, est ingénieure de recherche à l'EHESP – département sciences humaines et sociales (SHS) et à l'UMR Arènes 6051.

Luc Renard, inspecteur de classe exceptionnelle des affaires sociales, est chargé d'enseignement à l'EHESP – IDM dans le champ de l'allocation de ressources et le pilotage des organisations sociales et médico-sociales – directeur-adjoint de la Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités du Val d'Oise.

Christelle Routelous, docteure en socio-économie de l'innovation, est professeure à l'EHESP – IDM en gestion du changement, pilotage des organisations sanitaires et médico-sociales, chercheuse à l'UMR Arènes 6051.

Anne-Laure Schardt-Riquet, est directrice d'hôpital, enseignante-experte en ressources humaines à l'EHESP – IDM.

François-Xavier Schweyer est professeur de sociologie à l'EHESP, chercheur au Centre Maurice Halbwachs UMR 8097 (EHESS, CNRS, ENS, INRAE) et chercheur associé à l'UMR Arènes 6051.

Florian Taysse est directeur du Département attractivité et pilotage RH à l'AP-HP et enseignant à Sciences Po.

Céline Vigné, directrice d'hôpital, chargée d'enseignement à l'EHESP, est directrice adjointe aux hospices civils de Lyon.

Introduction

Michel Louazel, Erwan Ollivier

Dans l'édition 2023 des statistiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les dépenses courantes de santé en France sont estimées à hauteur de 11,9 % du PIB en 2022, contre 9,6 % pour l'ensemble des pays qui composent cette organisation. La santé est parfois présentée comme une ressource, un idéal, un objectif, tant sur le plan individuel que collectif, mais c'est aussi une réalité sociale, politique et économique. Que l'on parle de dépense ou, au contraire, de contribution à la création de richesses, un tel investissement, un tel niveau de mobilisation de ressources en premier lieu humaines, mais aussi matérielles et financières, ne peut échapper à une réflexion sur la manière dont s'allouent les moyens, dont se régulent les actions des différentes parties prenantes. Le management, parce qu'il regroupe les méthodes et techniques permettant de planifier, d'organiser, de coordonner ou de gérer les ressources nécessaires à la conduite des organisations, constitue à la fois une discipline et une pratique utile non seulement à la compréhension du fonctionnement de notre système de santé, mais aussi à la définition de solutions pour en assurer la pérennité. Notre système de santé, au sens de la manière dont s'organise la rencontre entre la demande et l'offre de santé et les flux financiers associés, s'est construit en France autour de trois principes : l'égalité d'accès aux soins, la socialisation du financement et la liberté des acteurs. De ce fait, il n'obéit pas aux mêmes modes de régulation que nombre de secteurs d'activités économiques. Cet ouvrage a pour ambition de contribuer à la compréhension de l'organisation du système de santé, de ses modes de régulation et de la manière dont les organisations de santé managent pour atteindre les objectifs fixés tant par le législateur, que par le financeur ou l'utilisateur du système à partir des ressources qui leur ont été allouées. Les organisations de santé font ici référence autant aux établissements, qu'aux services, qu'aux regroupements de professionnels qui exercent dans le champ sanitaire ou médico-social, aux soins primaires de proximité et aux activités de recours.

Cette deuxième édition s'inscrit dans la continuité de la précédente et propose quelques aménagements. Cette continuité se traduit par le fait que les choix éditoriaux qui ont présidé à l'origine restent d'actualité. Quels sont-ils ? Le premier choix concerne la diversité des lecteurs visés par cet ouvrage : des étudiants de masters, des préparateurs de concours de la fonction publique du champ sanitaire et social, des élèves fonctionnaires en

santé, mais aussi des professionnels en exercice. Cet ouvrage est en effet le reflet d'une partie des approches et contenus de cours dispensés par des enseignants de l'École des hautes études en santé publique (EHESP), tant en formation initiale que continue. Le lecteur, en fonction de son profil et de son niveau de connaissance, pourra y trouver soit une première initiation, soit un rappel ou un complément, soit un regard critique sur des sujets ayant trait au fonctionnement de nos organisations de santé. Le deuxième choix est de privilégier l'étendue des thématiques couvertes à l'approfondissement de chacune d'entre elles. La diversité des acteurs qui œuvrent dans le champ de la santé, la profusion des textes législatifs et réglementaires rassemblés dans trois codes, celui de la santé publique, celui de l'action sociale et des familles et celui de la sécurité sociale, qui encadrent et régulent un secteur qui ne fonctionne pas selon les règles habituelles des « marchés », expliquent la complexité du système de santé et la difficulté à s'en saisir globalement. Il n'est pas envisageable dans un seul ouvrage de rendre compte de manière approfondie de chaque question traitée. Le lecteur trouvera ici des éclairages, des explications, des questionnements qu'il pourra utilement compléter par ailleurs en s'appuyant, en particulier, sur les nombreuses références bibliographiques proposées tout au long des différents chapitres. Le troisième choix concerne la diversité des profils des contributeurs à cet ouvrage dont l'expertise s'est construite parfois à travers des expériences professionnelles en tant que dirigeants ou cadres d'organisations de santé, ou à travers un parcours de chercheur. Cette diversité s'exprime également à travers une approche pluridisciplinaire, car sont convoquées ici la gestion, l'économie, mais aussi le droit, la science politique ou la sociologie. Les approches et le style des différents chapitres, l'importance plus ou moins grande accordée aux abords académiques, ou aux expériences professionnelles, sont le reflet assumé de cette diversité, avec pour exigence commune d'étayer chaque analyse de références fiables et/ou de pratiques de gestion observables. Enfin, comme dans l'édition précédente, cet ouvrage vise à la fois l'acquisition de savoirs et de compétences fondamentaux, l'analyse critique, l'exposé d'outils de gestion ou d'approches méthodologiques, sans apparaître à aucun moment comme un guide de bonnes pratiques ou un recueil de « recettes » prêt à l'emploi pour piloter ou manager des organisations de santé ou des projets.

Les aménagements apportés dans cette seconde édition sont d'abord des actualisations. Les réformes votées depuis 2018 ont été intégrées, plusieurs nouveaux dispositifs créés sont décrits, les données quantitatives, qu'il s'agisse des données de santé, ou des données économiques et financières ont été actualisées. Cet ouvrage collectif s'appuyant sur des contributions des enseignants et chargés d'enseignement de l'EHESP, des mouvements de personnel expliquent que certains chapitres ont été réécrits par de nouveaux auteurs, ou ont été retirés. Qu'il nous soit donné ici l'occasion de remercier ceux qui ont contribué à la précédente édition et ceux qui ont travaillé à cette seconde version.

Comme dans l'édition précédente, la structure de l'ouvrage s'articule autour de quatre parties reliées entre elles, mais conçues de manière à permettre au lecteur d'appréhender le contenu ou bien dans sa globalité pour

comprendre à la fois la complexité et la cohérence du management en santé, ou bien chapitre par chapitre en fonction de ses centres d'intérêt. L'organisation des chapitres ne répond pas ainsi à une logique de progression, mais davantage à une logique d'exploration thématique.

La première partie s'intitule « Acteurs, territoires et régulation ». Elle poursuit trois objectifs : présenter les acteurs qui composent les organisations de santé, expliquer les mécanismes de régulation du système de santé et illustrer à travers le thème de la coopération les dynamiques à l'œuvre sur les territoires pour répondre aux nouveaux enjeux auxquels fait face ce système. Les établissements et services sanitaires et médico-sociaux sont traités dans un même chapitre pour montrer que même si historiquement et, a minima depuis les lois de 1975, ces deux secteurs ont été distingués, les convergences dans leurs modes de régulation sont réelles et s'accroissent. Les soins primaires font quant à eux l'objet d'un chapitre distinct pour insister sur les transformations en cours, sous l'impulsion des politiques publiques et rendre compte du nouveau paysage qui se dessine progressivement où l'exercice coordonné des professionnels libéraux occupe une place grandissante. Ces mêmes professions, souvent réglementées, sont interrogées et un chapitre questionne les dynamiques à l'œuvre. Au-delà de la coordination entre les professionnels, ce sont les établissements et services qui sont également invités à coopérer. Les finalités de ces projets de coopération, les démarches pour les construire, mais aussi les outils juridiques spécifiques créés pour les soutenir sont présentés.

La deuxième partie de l'ouvrage traite du « Pilotage et du management des organisations de santé ». Dans les cadres réglementaires qui régissent leurs missions et leurs actions, les organisations de santé conduisent leurs projets selon leur intérêt stratégique à agir. Le pilotage stratégique est à la fois un moyen de définir les objectifs que se fixent les structures et les projets qu'elles entendent conduire en réponse aux besoins des territoires, mais aussi, en particulier à travers des projets d'établissement, un moyen de définir un projet managérial porteur de sens pour les professionnels qui y exercent. S'agissant des établissements de santé publics, cette réflexion s'organise dans un cadre de gouvernance spécifique et maintes fois réformé, interrogeant à chaque fois la place laissée à la médicalisation de la décision. Dans l'agenda actuel des établissements publics, comme privés, sanitaires comme médico-sociaux, les problèmes de recrutement et de fidélisation du personnel constituent le défi majeur des dirigeants en santé. Nous avons choisi d'approfondir cette thématique spécifique, pour illustrer la manière dont les managers s'en saisissent et tentent de trouver des solutions pertinentes pour les professionnels et adaptées aux contraintes d'exercice. Notre seconde illustration a trait à la transformation des prises en charge en proximité. Les évolutions épidémiologiques et démographiques confrontent les professionnels de santé à un nouveau défi, la prise en charge de parcours de santé. De nouveaux dispositifs de coordination sont créés obligeant les professionnels et les structures à réinterroger leur manière de travailler et de manager des projets, avec le concours des bénéficiaires de ces prises en charge.

La troisième partie « Processus de gestion des organisations de santé » traite spécifiquement des particularités dans la gestion des établissements de santé ou médico-sociaux à travers : les caractéristiques de la gestion des ressources humaines et le dialogue social, la dimension économique par la description des grands mécanismes et le pilotage budgétaires et financiers, la fonction des achats publics et enfin le management par la qualité. Pour pénétrer dans le pilotage de ces établissements, il est capital de maîtriser les thèmes techniques développés dans cette partie. La complexité de l'organisation du système de santé français l'est également dans sa déclinaison opérationnelle. Comprendre les règles nationales dans la gestion statutaire des personnels médicaux ou non médicaux, les grands indicateurs du pilotage financier des établissements, les étapes clés des achats et les caractéristiques des marchés publics permet de réellement assimiler les contraintes et les leviers du pilotage hospitalier. Ce chapitre est une mise en lumière technique des disciplines administratives régaliennes de l'hôpital au service de la pérennité et de l'amélioration de la prise en charge des publics accueillis.

La dernière partie de l'ouvrage « Management et performance » s'intéresse au pilotage opérationnel des établissements. La performance est multifactorielle : la qualité rendue, le processus organisationnel optimisé, les ressources humaines compétentes et adaptées au besoin, des finances équilibrées. Ces thèmes seront développés à travers quatre chapitres : l'optimisation de la production des soins en innovant, en sécurisant et en se spécialisant, le management des ressources humaines à travers le regard d'un DRH conscient de son rôle et des nouvelles attentes des salariés, un contrôle de gestion au service du pilotage de la performance et dans l'animation du dialogue de gestion, un dirigeant communicant efficacement pour sortir des crises successives. La mise en œuvre de ces thèmes n'a toujours qu'un seul objectif : pérenniser le modèle de santé français au service des usagers et des contribuables.

Les différents contributeurs impliqués dans cet ouvrage souhaitent que le lecteur y trouve des éléments de compréhension de l'organisation et la régulation de notre système de santé, des réflexions sur son fonctionnement et des explications sur les outils de gestion mobilisables par les professionnels et les structures, avec la modeste ambition de participer à leur niveau au renforcement d'un management favorable aux professionnels, aux usagers et à la pérennité du système.

Table des matières

Liste des auteurs	3
Introduction, Michel Louazel, Erwan Ollivier	7

PREMIÈRE PARTIE

Acteurs, territoires et régulation

Michel Louazel

Chapitre 1. Régulation de l'offre hospitalière, sociale et médico-sociale, <i>Gaëlle Chesnais, Céline Vigné, Michel Louazel</i>	15
1.1. Les établissements et services en santé	16
1.2. La régulation de l'offre sanitaire, sociale et médico-sociale	24
Chapitre 2. Les soins primaires, <i>François-Xavier Schweyer, Rémy Bataillon</i>	49
2.1. Les soins primaires, une notion récente en France	49
2.2. Les acteurs des soins primaires en France	52
2.3. Pourquoi faire du renforcement des soins primaires une priorité politique ?	54
2.4. De nouveaux modes de travail et d'organisation	60
2.5. Les enjeux associés au développement des soins primaires	69
Conclusion	74
Chapitre 3. Le financement des établissements et services, <i>Hélène Croguennec-Le Saout, Anne Girault, Luc Renard</i>	77
3.1. Les sources de financement	78
3.2. Les enveloppes de crédits de financement	82
3.3. L'allocation de ressources	88
3.4. Le financement des établissements de santé	92
3.5. Le financement des ESSMS	94
Chapitre 4. La coopération territoriale hospitalière et médico-sociale, <i>Catherine Keller, Michel Louazel, Gaëlle Chesnais</i>	101
4.1. La coopération hospitalière: définition et principaux enjeux	101
4.2. Conception et mise en œuvre d'un projet de coopération	112
4.3. La coopération des établissements médico-sociaux: entre convergence et respect des singularités	124

Chapitre 5. Sociologie des professions du champ sanitaire et social, <i>François-Xavier Schweyer</i>	129
5.1. Les professions, une réalité plurielle.....	129
5.2. Les enjeux de la professionnalisation	137
Conclusion	145

DEUXIÈME PARTIE

Pilotage et management des organisations de santé

Michel Louazel

Chapitre 6. Pilotage stratégique des établissements hospitaliers et médico-sociaux, Michel Louazel, Gaëlle Chesnais	151
6.1. Les restructurations à l'œuvre	151
6.2. La stratégie et les établissements et services en santé	159
Chapitre 7. L'organisation de la gouvernance dans les établissements publics de santé, Philippe Marin, Catherine Keller	185
7.1. Les principes fondant une gouvernance hospitalière en profonde mutation	186
7.2. Une gouvernance des EPS dissociant clairement les fonctions stratégiques et de gestion	191
7.3. La déconcentration de la gestion interne : l'organisation en pôles d'activités et le renouveau des services.....	211
Conclusion	216
Chapitre 8. Éléments de compréhension autour des enjeux de fidélisation des personnels soignants, Christelle Routelous, Frédérique Quidu	219
8.1. Perception de la santé, qualité de vie et conditions de travail des soignants (SQVCT)	221
8.2. Les facteurs modérateurs du sentiment d'être capable et de l'envie de rester des soignants	226
8.3. Les stratégies de rétention et propositions d'actions sur l'amélioration de l'expérience collaborateur	232
Conclusion	236
Chapitre 9. Le management au service du parcours des usagers, Marie-Aline Bloch, Anne Girault, Alexandre Berkesse, Rémy Bataillon	239
9.1. Des évolutions attendues de la part des pouvoirs publics	242
9.2. La nécessaire reconfiguration de chaque secteur de l'offre de service .	246
9.3. L'impact sur les professionnels de la santé et du social	251
9.4. Les conditions de l'opérationnalité des approches parcours	255
Conclusion	258

TROISIÈME PARTIE

Processus de gestion des organisations de santé*Erwan Ollivier*

Chapitre 10. Le management des ressources humaines, <i>Yann Dubois</i>	265
10.1. Poser les fondamentaux d'une politique RH.....	266
10.2. Gérer la carrière des salariés	272
10.3. Piloter la masse salariale.....	279
10.4. Développer les compétences.....	284
10.5. Organiser le travail	287
10.6. Garantir la démocratie sociale.....	290
Chapitre 11. Les mécanismes et le pilotage budgétaires et financiers des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, <i>Jean-Marc Le Roux, Gérard de Daran, Claude Anne Doussot-Laynaud, Anne-Laure Nozahic-Péan, Xénia Orhan</i>	297
11.1. Le cadre comptable et financier des établissements.....	298
11.2. La gestion budgétaire.....	316
11.3. Le pilotage pluriannuel des grands équilibres : le PGFP.....	337
Chapitre 12. Le management de l'achat public en santé, <i>Olivier Gérolimon</i>	347
12.1. Un droit de l'achat public rénové en 2019 et impacté par la crise de Covid-19 à partir de 2020	348
12.2. La transformation de la fonction achat et la performance de l'achat hospitalier	366
Chapitre 13. Le management par la qualité, Jacques Orvain	375
13.1. Les différentes perspectives pour la qualité des soins.....	375
13.2. Les systèmes de management qualité	376
13.3. Manager par les processus.....	380
13.4. Développer les ressources	383
13.5. Piloter par les tableaux de bord	390
13.6. La certification et les autres modalités de légitimation des organisations.....	395
Conclusion	398

QUATRIÈME PARTIE

Management et performance*Erwan Ollivier*

Chapitre 14. Les paradoxes de la production des soins : innovation, sécurisation et spécialisation, Jacques Orvain	405
14.1. À la frontière de la recherche et de l'innovation	405
14.2. La sécurisation des soins	410
14.3. La spécialisation et/ou l'intégration	420
Conclusion	425

Chapitre 15. Le métier de DRH : une (r)évolution ?, <i>Vannessa Fage Moreel, Florian Taysse, Anne-Laure Schardt-Riquet</i>	427
15.1. Les défis post-Covid-19 des DRH : l'évolution des attentes des professionnels et la transformation du dialogue social à l'hôpital	428
15.2. La modernisation des politiques RH pour répondre aux nouvelles attentes exprimées par les hospitaliers	440
Conclusion	448
Chapitre 16. Le contrôle de gestion et la mesure de la performance, <i>Erwan Ollivier</i>	451
16.1. Le contrôle de gestion hospitalier	452
16.2. Les fondamentaux du contrôle de gestion	458
16.3. Le dialogue de gestion, mesure de la performance et indicateurs de pilotage prospectif.....	465
Conclusion	477
Chapitre 17. Oser la communication : pour enfin sortir de la crise..., <i>Bertrand Parent</i>	479
17.1. La communication, un enjeu majeur pour les organisations publiques de santé.....	480
17.2. Crises et situations sensibles, enjeux spécifiques de communication.	485
17.3. En pratique.....	494
Conclusion	498
Glossaire	501
Liste des sigles	511
Index	517

DANS LA COLLECTION

Références

Santé

Social

Environnement et santé publique.

Fondements et pratiques

Isabelle Goupil-Sormany, Maximilien Debia, Philippe Glorennec,
Jean-Paul Gonzalez, Nolwenn Noisel (dir.)

Avant-propos de Rémi Quirion, Carole Jabet et Pierre Gosselin

Préface de William Dab

2023 - 2^e édition

Manuel de santé publique.

Connaissances, enjeux et défis

Jacques Raimondeau (dir.)

Préface de Virginie Migeot

2023 - 2^e édition

La démocratie en santé.

Comprendre et s'engager

Christian Saout

Préface de Didier Tabuteau

2022

Histoire des politiques sociales.

30 ans d'expertise de l'IGAS

Dominique Giorgi

Préface de François Brun - Postface de Pierre Boissier

2021

La promotion de la santé.

Comprendre pour agir dans le monde francophone

Éric Breton, Françoise Jabot, Jeanine Pommier, William Sherlaw (dir.)

Préface de Laurent Chambaud - Postface de Liane Comeau

2020 - 2^e édition

Étrangers, immigrés: (re)penser l'intégration.

Savoirs, politiques et acteurs

Marie-José Bernardot

2019

L'individu contre le collectif.

Qu'arrive-t-il à nos institutions ?

Lafore Robert

2019

**Politiques sociales et de santé.
Comprendre pour agir**

Yvette Rose Rayssiguier, Gilles Huteau (dir.)
2018 - 3^e édition

**La loi santé. Regards sur la modernisation
de notre système de santé**

Anne Laude, Didier Tabuteau (dir.)
2016

**Le droit des usagers dans les établissements
et services sociaux et médico-sociaux**

Jean-Marc Lhuillier
2015 - 5^e édition

Conception : Presses de l'EHESP
Réalisation : STDI à Lassay-les-Châteaux
Achevé d'imprimer en décembre 2023
sur les presses de Dupliprint (Mayenne)
N° d'impression :
IMPRIMÉ EN FRANCE

Le management en santé

**Gestion et conduite
des organisations de santé**

MANUEL

Références

Santé

Social

Sous la direction de
Michel Louazel
Erwan Ollivier

Le système de santé français est réputé pour son niveau de protection sociale, sa qualité, les compétences de ses professionnels, sa recherche et ses innovations. Néanmoins, certaines menaces le fragilisent : les inégalités territoriales, les pénuries de personnels, des coûts en augmentation constante et des financements limités, alors que les besoins progressent avec, en particulier, le vieillissement de la population. Pérenniser son fonctionnement, faire face aux crises et manager les organisations est un défi quotidien. Maîtriser l'environnement territorial et technique, être apte à conduire le changement, comprendre la sociologie des acteurs, piloter stratégiquement dans le respect du cadre législatif et réglementaire sont les missions du manager en santé. Elles mobilisent des connaissances et compétences parfois difficiles à acquérir.

Fruit d'un travail collectif mené par les enseignants ou chargés d'enseignement de l'EHESP, cette deuxième édition propose une synthèse des domaines d'enseignement dispensés auprès de ses différents publics. Abordant des connaissances de base en gestion (finances, ressources humaines, contrôle de gestion, achats...), elle rappelle l'environnement réglementaire spécifique aux établissements et services de santé et analyse le rôle et le jeu des acteurs de terrain, professionnels ou 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 au management de la santé.

Michel Louazel, docteur en sciences économiques, est professeur en stratégie hospitalière à l'EHESP, UMR Arènes 6051, et directeur des études.

Erwan Ollivier est professeur de contrôle de gestion et outils de pilotage des établissements de santé à l'EHESP – IDM et expert contrôleur de gestion.

Les contributeurs : Rémy Bataillon, Alexandre Berkesse, Marie-Aline Bloch, Gaëlle Chesnais, Hélène Croguennec Le Saout, Gérard de Daran, Claude-Anne Doussot-Laynaud, Yann Dubois, Vanessa Fage Moreel, Olivier Gérolimon, Anne Giraud, Catherine Keller, Jean-Marc Le Roux, Philippe Marin, Anne-Laure Nozahic-Péan, Xénia Orhan, Jacques Orvain, Bertrand Parent, Frédérique Quidu, Luc Renard, Christelle Routelous, Anne-Laure Schardt-Riquet, François-Xavier Schweyer, Florian Taysse, Céline Vigné.

ISBN : 978-2-8109-1162-2



40 €

Imprimé en France

www.presses.ehesp.fr