

Table des matières

Liste des auteurs	3
Préface, Cécile Courrèges	5
Introduction, Roland Ollivier	7

PREMIÈRE PARTIE **Acteurs, territoires et stratégie** *Michel Louazel*

Chapitre 1. L'offre hospitalière, sociale et médico-sociale, Michel Louazel, Nicole Bohic	17
1.1. Les établissements et services en santé	18
1.2. Les restructurations à l'œuvre	32
Chapitre 2. Les soins primaires, Rémy Bataillon	39
2.1. La définition des soins primaires	39
2.2. La réalité des soins primaires en France	41
2.3. Un intérêt croissant pour les soins primaires	42
2.4. Les principales évolutions dans l'organisation des soins primaires	44
2.5. L'efficacité des nouveaux modes d'organisation des soins primaires ...	47
2.6. Le schéma cible d'organisation des soins primaires	48
2.7. Les dispositifs d'appui à la transformation des soins primaires	51
Conclusion	55
Chapitre 3. Le financement des établissements et services, Luc Renard	57
3.1. Les sources de financement	57
3.2. Les enveloppes de crédits de financement	61
3.3. L'allocation de ressources	64
3.4. Le financement des établissements de santé	66
3.5. Le financement des ESSMS	69
Chapitre 4. Le pilotage stratégique des établissements de santé, Michel Louazel	73
4.1. La stratégie et les établissements de santé	73
4.2. La stratégie hospitalière	80
Chapitre 5. La coopération territoriale hospitalière, Catherine Keller, Michel Louazel	97
5.1. La coopération : définition et principaux enjeux	97
5.2. Conception et mise en œuvre d'un projet de coopération	108

Chapitre 6. Sociologie des professions du champ sanitaire et social, <i>François-Xavier Schweyer</i>	121
6.1. Les professions, une réalité plurielle	121
6.2. Les enjeux de la professionnalisation	128
Conclusion	137

DEUXIÈME PARTIE
La conduite des organisations de santé
Roland Ollivier

Chapitre 1. Manager dans un cadre réglementaire et un contexte spécifique, <i>Roland Ollivier,</i> <i>Nicole Bohic, Catherine Keller, Luc Renard</i>	143
1.1. Un management exercé dans le contexte d'un régime d'autorisation ...	144
1.2. Des caractéristiques professionnelles à fort impact sur l'organisation des établissements.....	148
Chapitre 2. Gouvernance et organisation interne des hôpitaux publics français, <i>Laetitia Laude</i>	165
2.1. De la gouvernance d'entreprise à la gouvernance hospitalière	166
2.2. La gouvernance par pôles: structure, acteurs, outils.....	170
Conclusion	177
Chapitre 3. Manager en impliquant les usagers et les citoyens dans le pilotage des établissements et services de santé, <i>Laurie Marraud, Roland Ollivier, Catherine Keller</i>	179
3.1. Manager le respect des droits des malades, des usagers, des personnes accompagnées.....	180
3.2. Le management des institutions de santé impliquant les patients, les personnes accompagnées, la population	186
3.3. Le pilotage des innovations organisationnelles avec les usagers.....	195
3.4. Le développement du numérique en santé: attentes, réalités et défis...	197
Chapitre 4. Les conditions de l'engagement au travail: leviers d'un management du bien-être au travail, <i>Christelle Routelous</i>	203
4.1. Prévenir le désengagement au travail	205
4.2. Penser le soutien au travail comme levier de mobilisation.....	208
Conclusion	216
Chapitre 5. Technologies de santé et architecture hospitalière. Ingénierie et management, <i>François Langevin, Claire Imbaud,</i> <i>Marc Olivier Jaffré, Bertrand Lepage, Stéphanie Mistrot</i>	219
5.1. Trajectoires historiques, quelques repères	220
5.2. Les facteurs d'évolution des technologies.....	224
5.3. Management et ingénierie des technologies de santé.....	229
5.4. L'avenir de l'offre technique de soins.....	234
Conclusion	239

Chapitre 6. Le management opérationnel des systèmes d'information, <i>Bertrand Vigneron</i>	243
6.1. Qu'est-ce qu'un système d'information ?.....	244
6.2. La convergence et l'interopérabilité des systèmes d'information.....	252
6.3. La sécurité des systèmes d'information.....	257
6.4. Les méthodes de gestion de projets applicables au système d'information.....	261

Chapitre 7. Le management au service du parcours des usagers, <i>Marie-Aline Bloch, Rémy Bataillon, Élisabeth Fery-Lemonnier,</i> <i>Anne Girault</i>	267
7.1. Des évolutions attendues de la part des pouvoirs publics.....	269
7.2. La nécessaire reconfiguration de chaque secteur de l'offre de service.....	273
7.3. L'impact sur les professionnels de la santé et du social.....	277
7.4. Les conditions de l'opérationnalité des approches parcours.....	281
Conclusion	284

TROISIÈME PARTIE

Processus de gestion des organisations de santé

Alain Mourier

Chapitre 1. Le management des ressources humaines, Yann Dubois	291
1.1. Penser la GRH.....	292
1.2. Gérer la carrière des salariés.....	296
1.3. Piloter la masse salariale.....	301
1.4. Développer les compétences.....	305
1.5. Organiser le travail.....	308
1.6. Garantir la démocratie sociale.....	311
Chapitre 2. Les mécanismes et le pilotage budgétaires et financiers des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, <i>Jean-Marc Le Roux, Gérard de Daran,</i> <i>Claude Anne Doussot-Laynaud</i>	315
2.1. Les cadres comptables et financiers.....	316
2.2. La gestion budgétaire.....	329
2.3. Le pilotage pluriannuel des grands équilibres: le PGFP.....	346
Chapitre 3. L'achat hospitalier, Alain Mourier	357
3.1. Un droit de l'achat public rénové.....	358
3.2. La transformation de la fonction achat et la performance de l'achat hospitalier.....	372
Chapitre 4. Le management par la qualité, Jacques Orvain	379
4.1. Les différentes perspectives pour la qualité des soins.....	379
4.2. Les systèmes de management qualité.....	380
4.3. Manager par les processus.....	384
4.4. Développer les ressources.....	387

4.5. Piloter par les tableaux de bord	393
4.6. La certification et les autres modalités de légitimation des organisations.....	399
Conclusion	402

QUATRIÈME PARTIE
Management et performance
Erwan Ollivier

Chapitre 1. Les paradoxes de la production des soins : innovation, sécurisation et spécialisation, Jacques Orvain	407
1.1. À la frontière de la recherche et de l'innovation	407
1.2. La sécurisation des soins	412
1.3. La spécialisation et/ou l'intégration.....	421
Conclusion	426
Chapitre 2. Politique sociale et performance, Hubert Jaspard	429
2.1. Les défis de la GRH : accompagner la stratégie des établissements.....	429
2.2. Proposer de nouvelles perspectives pour la politique de GRH	439
Chapitre 3. Le contrôle de gestion et la mesure de la performance, Erwan Ollivier, Gérard de Daran.....	449
3.1. Le contrôle de gestion hospitalier	449
3.2. Les fondamentaux du contrôle de gestion.....	453
3.3. Le dialogue de gestion, mesure de la performance et indicateurs de pilotage prospectif	459
Conclusion	468
Chapitre 4. La communication, Lydia Lacour	471
4.1. Les enjeux de la communication.....	471
4.2. Les types et les supports de communication selon les publics	478
4.3. Exister pour se démarquer.....	485
Chapitre 5. La gestion des situations sanitaires exceptionnelles et de crise, Christophe Van der Linde.....	493
5.1. Les concepts, les définitions et le cadre réglementaire.....	493
5.2. Le management en cellule de gestion de crise dans un établissement sanitaire	502
5.3. Méthode et outils de management spécifiques à la gestion de SSE ou de crise	511
5.4. Quelles trajectoires retenir ?.....	518
Glossaire indexé	525
Liste des sigles	537

Préface

Notre système de santé est aujourd'hui confronté à de nombreuses mutations. Qu'elles soient épidémiologiques, avec le vieillissement de la population, techniques, avec la révolution numérique qui s'accélère, territoriales, avec l'exigence d'inventer une nouvelle offre de proximité, ou culturelles, avec des usagers de plus en plus acteurs de leurs choix et de leurs projets de santé, ces mutations se posent comme autant de défis à relever.

Les politiques publiques de santé, au premier rang desquelles la Stratégie nationale de santé, donnent un cadre à l'action de l'ensemble des acteurs et définissent des orientations et des objectifs pour répondre à ces multiples défis.

Au-delà de l'action du ministère et des différentes administrations, une large part de ce que nous avons à inventer revient aux acteurs de terrain. Dans ce schéma, les managers, je parle ici des directeurs, des médecins, des cadres ou des ingénieurs, jouent un rôle prépondérant pour accompagner le changement et adapter les organisations à ces nouveaux enjeux. Ce sont eux, par leur capacité de compréhension des besoins des publics, par leur proximité avec les professionnels exerçant les différents métiers et par leur fine connaissance des réalités des territoires, qui sont et seront en capacité de définir et de mettre en œuvre les modalités d'organisation les plus opérantes pour répondre aux défis du système de santé.

Le manager est amené à tenir un rôle toujours plus stratégique, tourné vers l'extérieur, en parallèle de ses missions plus traditionnelles de gestion d'équipe et de coordination des processus internes d'organisation. Il s'agit donc pour les managers de se doter à la fois des compétences relatives aux nouvelles dimensions stratégiques de leurs fonctions tout en maintenant leurs expertises techniques et leurs savoirs en gestion des ressources humaines.

Plus que jamais le management ne s'improvise pas. L'atteinte de ces objectifs élevés et complexes implique que les managers soient formés, outillés et accompagnés. Le système et par extension le management évoluent sans cesse, les managers doivent ainsi faire preuve d'une forte capacité d'adaptation et trouver les bonnes ressources pour pouvoir interroger les pratiques en management. Ces changements ne sont pas à aborder comme des menaces qui pèseraient sur le manager mais, au contraire, comme une opportunité de faire du management un sujet d'innovation.

Le management en santé

Les nouvelles générations de managers ont à porter dans leurs structures et auprès de leurs équipes cet esprit d'innovation. Ils doivent mettre à profit leurs compétences et leur engagement pour inventer des réponses aux enjeux d'accès aux soins, de développement de la prévention ou de respect des droits des usagers. Ils ont à incarner et à porter, chacun à leur niveau, les ambitions que nous partageons pour notre système de santé.

Ce manuel de management rentre en résonance dans son contenu avec les enjeux, les attentes et les besoins concernant le système de santé. La diversité des sujets abordés dans l'ouvrage comme la provenance des auteurs d'horizons différents est à l'image de la complexité des questions d'organisation qui se posent aux décideurs invités à agir en interaction et à l'écoute des usagers.

Cécile Courrèges,
Directrice de la DGOS