

## Echanger sur le management pour l'hôpital de demain à l'Ecole de Management Strasbourg

**Strasbourg, février 2010.** Près de 200 professionnels de la santé (médecins, infirmiers, cadres de santé, chefs de pôle ...) d'hôpitaux, de cliniques et de structures médico-sociales alsaciennes ont assisté le 4 février dernier, à la 25<sup>ème</sup> conférence PHARE sur le thème « **quel management pour l'hôpital de demain ?** ».

Ces conférences organisées par l'EM Strasbourg, en partenariat avec E.M.Strasbourg-Partenaires (réseau de 150 entreprises partenaires de l'EM Strasbourg) ont pour objectif d'engager le débat entre experts universitaires et dirigeants. Le Professeur T. NOBRE (Responsable de l'Executive MBA « Management hospitalier et des structures de santé à l'EM Strasbourg) entouré de responsables d'organismes et structures de santé, ont fait part des implications de l'accroissement de la performance des hôpitaux sur le management. L'Ecole de Management Strasbourg confirme sa légitimité dans le domaine du management de la santé en proposant 3 formations de haut niveau à destination des cadres et dirigeants de la santé ; par ailleurs E.M.Strasbourg-Partenaires lance actuellement une chaire d'entreprises « mangement hospitalier ».

### **L'hôpital : une configuration organisationnelle spécifique soumise à 3 évolutions majeures**

Le Pr NOBRE souligne les 3 évolutions majeures visant à accroître la performance des hôpitaux et résultant des injonctions des tutelles : l'évolution du système de pilotage stratégique avec la création d'un directoire et d'un conseil de surveillance, l'évolution du système de financement avec la T2A\* et l'évolution du système de pilotage interne avec la mise en place des pôles d'activités.

### **Réussir l'amélioration de la performance en santé en accompagnant la transformation des établissements**

Le docteur TAJAHMADY, responsable du programme de travail de l'ANAP\*\*, rappelle les trois dimensions principales de la performance au niveau d'un établissement : la qualité du service rendu, l'attractivité et les conditions de travail, la performance économique et opérationnelle. Ceci le conduit à

proposer des leviers de la performance de l'hôpital de demain articulés autour de l'efficacité des processus de production, de l'optimisation des parcours des personnes par l'adaptation de l'offre territoriale sanitaire et médico-sociale, de la valorisation des ressources humaines favorisant l'engagement des professionnels et de l'optimisation des investissements. La promotion d'une culture partagée de la performance est un point crucial de la transformation des établissements. L'ensemble des évolutions en cours redéfinit les frontières de l'hôpital autour de parcours coordonnés avec la médecine de ville redéfinissant et décloisonnant les professions, regroupant et optimisant les plateaux techniques et ressources rares, développant les prises en charge en chirurgie ambulatoire et en hospitalisation à domicile.

### **L'alchimie des acteurs pour le management de l'hôpital**

Monsieur GUILLOT, directeur général des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, pointe les évolutions majeures marquant le management de l'hôpital. Le directeur patron est interrogé et l'enjeu de la place des médecins dans la gestion de l'hôpital souligné. A cet égard, l'introduction à l'hôpital des pôles d'activités a permis des changements sensibles, permettant d'améliorer la pertinence de l'analyse des activités et de travailler sur une échelle gérable en termes de recherche d'économies.

### **La plus-value du médecin dans le management de l'hôpital**

Le docteur FELLINGER, président de la Conférence nationale des présidents de CME\*\*\* des centres hospitaliers, met en évidence les limites du système actuel de management à l'hôpital nécessitant un co-pilotage médical des établissements. Les apports du médecin dans le management sont multiples. Il exerce un leadership naturel sur un certain nombre d'équipes professionnelles et les fonctions managériales le font sortir de l'expertise technique pour adhérer au projet collectif. Il participe avec une réelle plus-value aux choix stratégiques, exerçant une veille informelle dans le milieu et crédibilisant les décisions prises aux yeux des leaders médicaux. Son influence sur les arbitrages s'exprime au travers d'une vision et d'une éthique différente, de par la culture médicale, aux visions managériales ou techniques. Si la plus-value du médecin dans le management de l'hôpital est forte, reste posé le problème de la formation des médecins managers, qu'ils soient chefs de pôle ou présidents de CME.

### **Le point de vue d'un directeur d'un établissement à but non lucratif**

Monsieur CAODURO, directeur de la Clinique des Diaconesses de Strasbourg, souligne un contexte marqué par les crises économiques, démographiques et managériales, les contradictions entre une demande de transparence croissante et le secret médical ainsi que l'illusion de la médecine toute puissante. L'impératif d'adaptation du système de santé s'impose pour sa survie. Les préceptes formulés portent sur la professionnalisation et la valorisation des ressources humaines, mais aussi sur la pratique de la mesure systématique, sur la recherche de l'efficacité des processus, de l'efficacité

des investissements, d'une informatisation pertinente et d'une innovation permanente.

### **Un pôle « management du secteur de la santé » en fort développement à l'EM Strasbourg**

Fort du constat de l'évolution profonde du secteur de la santé et la nécessité de former ses professionnels à un management spécifique, l'Ecole de Management Strasbourg propose 2 Executive MBA (en partenariat avec l'ICN) ; l'un à destination des médecins, chefs de pôle et dirigeants de structures médico-sociales, « **Management hospitalier et des structures de santé** », l'autre à destination des pharmaciens d'officine « **Management et Marketing de la Pharmacie d'Officine** » (ouverture en avril 2010). L'EM Strasbourg lance également en septembre 2010, un Master 2 « **Management des Organisations de santé** » à destination notamment des cadres de santé.

\*Tarification à l'activité - \*\*ANAP Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux - \*\*\*Commission Médicale d'Etablissement

---

#### ***Ecole de Management Strasbourg : un pôle d'enseignement unique en France***

Ce nouveau pôle d'enseignement, membre de la Conférence des Grandes Ecoles et du Réseau national des IAE, propose un Programme Grande École en management avec une spécificité internationale et près de 40 formations bac +3 à bac +8 dans tous les grands domaines de la gestion : Audit, Commerce, Comptabilité-contrôle, Entrepreneuriat, Finance, Marketing, Management, Ressources Humaines, Supply Chain. Ces cursus se déclinent en formation initiale, continue et en apprentissage.

Accréditée EPAS pour son Programme Grande Ecole et labellisée Qualéthique®, l'EM Strasbourg a pour ambition de former des managers capables de s'adapter aux nouveaux défis du management de la mondialisation et la numérisation de l'économie. L'Ecole garantit à chaque diplômé la maîtrise de savoirs et savoir-faire à la fois transversaux et spécialisés, indispensables au développement des entreprises à travers le monde. Elle insiste sur la transmission des valeurs sur le management du développement durable, de l'éthique et de la diversité.

Située au cœur de Strasbourg, capitale européenne, étudiante et culturelle, l'Ecole de Management Strasbourg accueille plus de 1 750 étudiants et compte 90 enseignants-chercheurs, 30 visiting professors, 350 intervenants professionnels et près de 11 000 diplômés.

[www.em-strasbourg.eu](http://www.em-strasbourg.eu)

---

#### **Contact presse :**

Michèle Schmitt, tél. : 03.90.41.42.74 [michele.schmitt@em-strasbourg.eu](mailto:michele.schmitt@em-strasbourg.eu)