

## Quelles pratiques managériales pour les services de santé?

Sandra Bertézène, Professeure du Cnam, chaire Gestion des services de santé

Publié le 21 novembre 2016 – Mis à jour le 7 novembre 2018

À l'heure où la santé coûte de plus en plus chère, les défaillances organisationnelles sont responsables de lourds gaspillages pour l'assurance maladie.



La ministre de la Santé, Marisol Touraine, a annoncé il y a peu le retour à l'équilibre de la **Sécurité sociale**. Néanmoins, si les branches retraite, accidents du travail et famille vont mieux, il n'en est pas de même s'agissant du **Fonds solidarité vieillesse et de la branche maladie** qui cumuleront plus de **six milliards d'euros de déficit**. En outre, l'objectif national des dépenses de l'assurance maladie (Ondam) suppose la réalisation de quatre milliards d'économie l'année prochaine, ce qui incite à examiner les gisements de ressources disponibles au sein même des organisations de santé. Il faut en effet souligner le **rôle majeur du management dans l'amélioration de la performance** de notre système.

Les personnels, cadres et dirigeants peuvent travailler ensemble à la régulation de **nombreux dysfonctionnements** : locaux mal agencés sources de perte de temps ; épuisement professionnel ; antibiotiques consommés pour prendre en charge des infections qui auraient pu être évitées... Les défauts sont le fruit d'une organisation défaillante dans son ensemble. Ils prennent naissance à un instant T dans un service donné, et ont des conséquences petites et grandes, directes et indirectes, visibles et cachées, immédiates et différées. Au cours de nos travaux de recherche, des collègues et moi-même avons montré un niveau de **coûts cachés** (indicateurs financiers extra-comptables) pouvant aller de 10 000 à 30 000 euros par an et par personne salariée. Ces ressources sont gaspillées pour réguler **l'absentéisme, les accidents du travail, le turnover**, mais également les **sous-productivités et les défauts de qualité**, autant de difficultés présentes dans tous les services et qui ont des conséquences sur la qualité des soins autant que sur la

qualité de vie au travail. La **santé coûte de plus en plus cher**, notamment sous l'effet des progrès technologiques et scientifiques. Il semble donc crucial de réduire les gaspillages ne serait-ce que pour faire face à différents enjeux majeurs : favoriser l'égalité d'accès aux soins des plus démunis, mais également faire face aux maladies cardiovasculaires, aux cancers, aux maladies chroniques et au vieillissement de notre population<sup>3</sup>.

Sandra Bertézène,  
Professeure du Cnam,  
chaire Gestion des services de santé

<sup>1</sup> Voir le détail sur le site de la [Cour des Comptes](#)

<sup>2</sup> Lire les articles [Sinergie, n°85/11](#) ; [Journal de gestion et d'économie médicales](#), 2011/6 (Vol. 29)

<sup>3</sup> Bertezene S., Vallat D., *Manager la RSE dans un environnement complexe. Le cas du secteur social et médico-social*, Paris, EMS, 2015.

► | Action sociale | Management | Organisation

## L'équipe pédagogique métiers de la santé

Retrouvez toutes [les formations d'Économie et gestion des services de santé du Cnam](#).

## L'auteure

**Sandra Bertezene**,  
professeure titulaire de la chaire Gestion des services de santé

[+ tous ses articles](#)



<http://blog.cnam.fr/anciennes-rubriques/actu/quelles-pratiques-manageriales-pour-les-services-de-sante--868139.kjsp?>