

# Le Management Stratégique des Hôpitaux: Bien Connaitre l'Environnement Santé pour Mieux s'y Adapter



**Lise Lamothe**  
Professeure au Département  
d'administration de la santé  
à l'Université de Montréal  
et à l'ESA.



**Dr Joseph Chami**  
Directeur Général et Président  
du Conseil d'Administration  
de l'Hôpital Notre Dame  
Maritime à Jbeil- Byblos

Au Liban les hôpitaux évoluent dans un univers en concurrence croissante où tant le patient que le médecin sont libres de choisir leur établissement de santé. La clientèle des hôpitaux devient de plus en plus exigeante et difficile à satisfaire. Elle ira là où elle pense qu'elle sera davantage satisfaite. Pour attirer et garder une clientèle, il est impératif de définir des capacités conformes à ses attentes. De plus, dans un pays où la situation économique du système de santé est précaire, il faut définir des objectifs à long et moyen terme qui soient prudents et réalisables.

Le management stratégique des hôpitaux est difficile. En effet, l'environnement santé comprend une grande part d'incertitude, associée aux diverses pressions démographiques, socio-sanitaires, technologiques et économiques qui s'exercent. De plus, les hôpitaux sont des organisations complexes où le pouvoir de contrôle de la direction générale sur les orientations stratégiques est atténué par un pouvoir important détenu par les médecins-experts.

Ce type de contexte renforce la pertinence et l'importance d'une analyse systématique de l'ensemble de ces facteurs.

En effet, le management stratégique efficace doit pouvoir allier flair et instinct à une analyse systématique des forces qui s'exercent sur l'organisation et surtout quelles en sont les tendances. Une telle analyse permet de poser un bon diagnostic de l'état de l'organisation pour ensuite lui dessiner un parcours pour l'avenir.

Faire le diagnostic stratégique de son établissement consiste en fait à répondre à des questions, comme les suivantes, qui hantent les dirigeants au quotidien :

- *Qui sont nos clients et quel est leur degré de satisfaction? Qu'est-ce qui dirige le client vers tel ou tel établissement de santé? Comment pourrions-nous le satisfaire davantage afin de pérenniser notre clientèle et l'accroître?*
- *Y a-t-il de nouveaux services à offrir ou à développer? Ou au contraire à diminuer voire supprimer afin d'améliorer notre efficience?*
- *Quelles seront les besoins à venir en matière d'offre de soins et services de santé?*
- *Serons-nous à même d'assurer les ressources financières et humaines nécessaires à nos projets d'expansion?*

Pour aider à répondre à ces questions, le domaine de la stratégie des entreprises offre un certain nombre de modèles et d'outils utiles et même essentiels à l'analyse des hôpitaux. Les diagnostics organisationnels peuvent notamment s'appuyer sur l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités (FFMO/SWOT) de l'organisation et l'analyse de leur environnement concurrentiel. Toutefois, leur utilisation doit être adaptée aux caractéristiques, non seulement du fonctionnement particulier des organisations et systèmes de santé mais aussi à la nature particulière des pressions du contexte qui s'exercent. En effet, bien documenter l'environnement santé suppose une connaissance des caractéristiques socio-sanitaires (prévalence des maladies, fréquence des maladies chroniques, facteurs de risque associés à la prévalence; les causes de mortalité et de morbidité); le recours actuel aux soins de santé et les développements, notamment les activités ambulatoires;



les développements technologiques permettant soit de développer une niche ou d'assurer une plus grande efficience dans l'organisation du travail; les développements en matière de pratiques professionnelles; etc.

La documentation utile est parfois difficile à identifier. De plus, les informations concernant le secteur de la santé au Liban sont difficiles à trouver et sont souvent contradictoires. La fragmentation du système de la santé et le manque d'un système national d'informatisation des données sont en partie responsables de ces difficultés. Par ailleurs, nous avons identifié des sources d'information utile pour soutenir un exercice de réflexion stratégique. En voici quelques-uns qui, nous l'espérons, pourront vous aider à poser un bon diagnostic de l'état de votre hôpital:

M.A.Arabia. *Harnessing the Private Sector to Achieve Health Goals in Countries of Eastern Mediterranean: Focus on Lebanon*. American University of Beirut, 2005

Ch.Kasparian, W.Ammar. *Enquête nationale sur les dépenses et l'utilisation des services de santé par les ménages*. Beyrouth, 2001

La protection sociale au Liban: entre reflexe d'assistance et logique d'assurance par Roger Melki:  
<http://www.undp.org.lb/communication/publications/linking/Session8.pdf>

Administration Centrale de la Statistique (République Libanaise - <http://www.cas.gov.lb>)

MSP & CDR & CEH/ECSL – *Etude des dommages de la guerre et de la carte sanitaire*. 1998. Cité dans T.Zakhia, M.KosmerelliAsmar, N.Ghosn. *Recueil national des statistiques sanitaires au Liban*. USJ.2004, p.107.

Gouvernement Libanais, ACS, UNDP et ILO, 2008, *Conditions de vie des ménages 2007* (en Arabe), Beyrouth. 344 pages.

Des données intéressantes sur les professionnels de santé sont disponibles dans les documents suivants:

[http://www.who.int/whosis/whostat/FR\\_WHS09\\_Table6.pdf](http://www.who.int/whosis/whostat/FR_WHS09_Table6.pdf)  
<http://www.emro.who.int/rc55/media/pdf/EMRC5505Fr.pdf>  
<http://www.ordre-infirmiers.fr/les-infirmiers/la-profession-en-chiffre.html>

El-Jardali F et al. *Migration out of Lebanese nurses: a questionnaire survey and secondary data analysis*. International Journal of Nursing Studies, 2008.

En somme, l'environnement hautement concurrentiel des hôpitaux au Liban renforce un besoin pour un management stratégique systématique et bien informé. L'exercice est bénéfique.

« *La maîtrise du futur dans un environnement complexe et fluctuant ne peut reposer sur le seul flair, elle implique le choix d'une stratégie* »

Robert Papin  
*L'art de diriger (Management Stratégie)*  
2<sup>ème</sup> édition Dunod