

# La performance des hôpitaux grippée par le management privé

Yannick de Harlez

Professeur à l'IESEG  
School of Management  
(Lille et Paris) et partner  
chez Metiri

► L'investissement des médecins dans l'équipe dirigeante de l'hôpital est essentiel.

Les hôpitaux belges baignent dans un environnement institutionnel et organisationnel complexe, changeant et incertain. Dans ce contexte, il est de plus en plus fréquent de recruter des profils dotés d'une expérience managériale acquise dans des entreprises privées et de les intégrer dans l'équipe dirigeante des hôpitaux. Leur mission? Mettre en place une gestion plus efficace de ces hôpitaux. On a également tendance à retrouver ces pratiques dans nos universités, voire même dans nos écoles.

L'hypothèse sous-jacente est que ce domaine du secteur privé est source de talentueux managers qui, eux, principalement, pourront gérer ce nouvel environnement et "faire bouger les choses" au sein des hôpitaux.

Cependant, les organisations professionnelles telles que les hôpitaux sont souvent victimes de conflits majeurs entre les objectifs de deux superpuissances: d'une part, ceux de ces nouveaux dirigeants

ayant une expérience et un diplôme de nature principalement administrative (exemples: droit, gestion, économie); et, d'autre part, ceux de gens hautement diplômés qui effectuent les opérations caractéristiques de l'organisation (les médecins, dans notre hypothèse).

Pour les premiers, c'est la gestion efficace et efficiente de l'hôpital qui compte, et qui justifie l'implémentation de priorités stratégiques grâce au développement et à l'utilisation d'outils de gestion tels que les tableaux de bord (un outil de mesure de performance). Pour les seconds, ce sont la prévention, la guérison et le soutien aux personnes malades qui sont recherchés.

Une étude récente<sup>(1)</sup> réalisée auprès de 117 dirigeants d'hôpitaux belges (69 avec un profil principalement administratif et 45 avec un profil principalement médical) montre que le succès d'outils comme les tableaux de bord dépend fortement de la présence de dirigeants dotés d'un profil principalement médical. Sans eux, les nouvelles priorités stratégiques, comme le développement de partenariats ou de nouvelles gouvernances, sont vouées à l'échec.

Deux conclusions peuvent être dressées sur la base de ces résultats. Tout d'abord, l'investissement des médecins dans l'équipe dirigeante de l'hôpital est essentiel pour assurer la bonne gestion des hôpitaux. Dans la foulée, ces résultats nous apprennent surtout que l'implication de profils ayant une expérience principalement managériale et issue des en-

treprises privées au sein de l'équipe dirigeante des hôpitaux n'en garantit pas nécessairement une gestion plus efficace et efficiente. Dans certains cas, ces pratiques peuvent même nuire aux hôpitaux en raison du maintien, voire de l'aggravation de conflits majeurs entre les deux superpuissances. Autrement dit, l'idée reçue selon laquelle les dirigeants présentant un profil principalement administratif sont plus aptes à assurer une gestion performante des hôpitaux doit être fortement modérée.

Finalement, d'autres secteurs de notre économie, tels que l'enseignement supérieur, pourraient également être concernés par les conclusions de cette étude. En effet, bien que les hôpitaux présentent des caractéristiques spécifiques, différentes des universités, on peut également observer dans ces dernières ces conflits majeurs d'objectifs entre deux superpuissances: d'une part, les dirigeants ayant une expérience limitée en recherche et, d'autre part, les chercheurs hautement diplômés et spécialisés. En appliquant les résultats du secteur hospitalier aux universités, une question surgit: ces dirigeants réussiraient-ils à mieux implémenter certaines priorités d'ordre stratégique avec des outils destinés initialement à mesurer la performance académique? Rien n'est moins sûr.

→ (1) Voir de Harlez, Y., and Malaguena, R. (forthcoming). Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance. *Management Accounting Research*.