



Liège, le mardi 10 juin 2014

L'hôpital, une entreprise comme les autres ? Oui, mais ...

Par Didier Van Caillie, Professeur Ordinaire, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège – Contact : d.vancaillie@ulg.ac.be

A l'instar d'une entreprise industrielle, l'hôpital actuel présente les caractéristiques suivantes, quel que soit son statut ou sa localisation :

- Il est constitué d'un ensemble de ressources rares et limitées, de nature humaines, techniques, financières et immatérielles (savoirs et connaissances), dont il doit justifier d'une utilisation efficiente (en clair, maximiser le rapport output/coût) en regard des attentes diverses et parfois contradictoires de ses différentes parties prenantes (patients, collaborateurs, autorités de financement, autorités de contrôle) s'il veut remplir le rôle de création de valeur sociétale naturellement dévolu à toute organisation.
- En terme managérial, son défi quotidien est triple :
 - Gérer de manière coordonnée des flux multiples (flux des patients physiques, objets des soins ; flux des médicaments et des traitements, nécessaires à la fluidité du flux des patients ; flux d'information, traduction virtuelle des patients physiques nécessaire lui aussi à la fluidité du flux des patients) dans un souci permanent d'efficacité multiple : garantir le bon soin au bon patient au bon moment avec l'information suffisante, les médicaments et l'infrastructure adéquate, le tout, au moindre coût.
 - Coordonner en permanence l'ensemble des ressources humaines, matérielles et financières de l'organisation, et surtout motiver la principale ressource critique, l'ensemble des collaborateurs (corps médical, corps infirmier, corps technicien de support, corps de support à la gestion), en résolvant de manière continue les défis quotidiens d'une bonne communication interpersonnelle (dans et entre les services), d'une motivation individuelle alignée sur les besoins et les attentes de l'organisation et d'une parfaite coordination avec les attentes du patient.

- Déployer au quotidien une stratégie claire, et efficace (donc qui débouche sur les résultats attendus), cohérente en regard des attentes et des objectifs des parties prenantes de l'organisation et des opportunités offertes par son environnement concurrentiel et technologique (dans une logique de partenariat actif). Ceci passe par l'existence d'une vision et d'une mission claire pour l'organisation, par la conception d'un plan stratégique précis avec des objectifs clairs échelonnés dans le temps, par le déploiement d'un système d'information efficient pour supporter la mise en œuvre effective de la stratégie (DMI, PIPAM, ... en sont alors les outils) et par une évaluation régulière de sa bonne réalisation.

L'objet qui est au cœur du métier de l'hôpital, le patient, présente toutefois un certain nombre de caractéristiques qui le rendent spécifique : il s'agit d'un objet vivant, amené (via les urgences ou le réseau des prescripteurs) vers l'hôpital de manière non contrôlée et difficile à réguler ou à anticiper avec précision, avec des besoins (des pathologies) tous différents et donc avec des attentes non uniformes (accueil, qualité de soins, réintégration au domicile et dans la vie courante) et des réactions non uniformes et difficiles à prévoir avec un haut degré de certitude (réactions liées aux traitements et réactions psychologiques).

De ce fait, l'hôpital peut être assimilé à une entreprise industrielle à haut niveau de sécurité attendue : à l'instar de ce type d'industrie (fréquent dans les métiers du nucléaire, de la chimie, de l'agro-alimentaire, du spatial ou de la mécanique de précision, par exemple), il va devoir combiner en permanence des ressources humaines et techniques généralement de pointe et hyper-qualifiées et coordonner au quotidien des ressources toujours trop rares en fonction d'un flux de patients souvent difficile à anticiper. Il se trouve ainsi confronté à un défi additionnel : gérer en permanence dans l'urgence des flux potentiellement non prévisibles avec un haut niveau de sécurité attendu, créant ainsi un sentiment diffus d'urgence quotidienne.

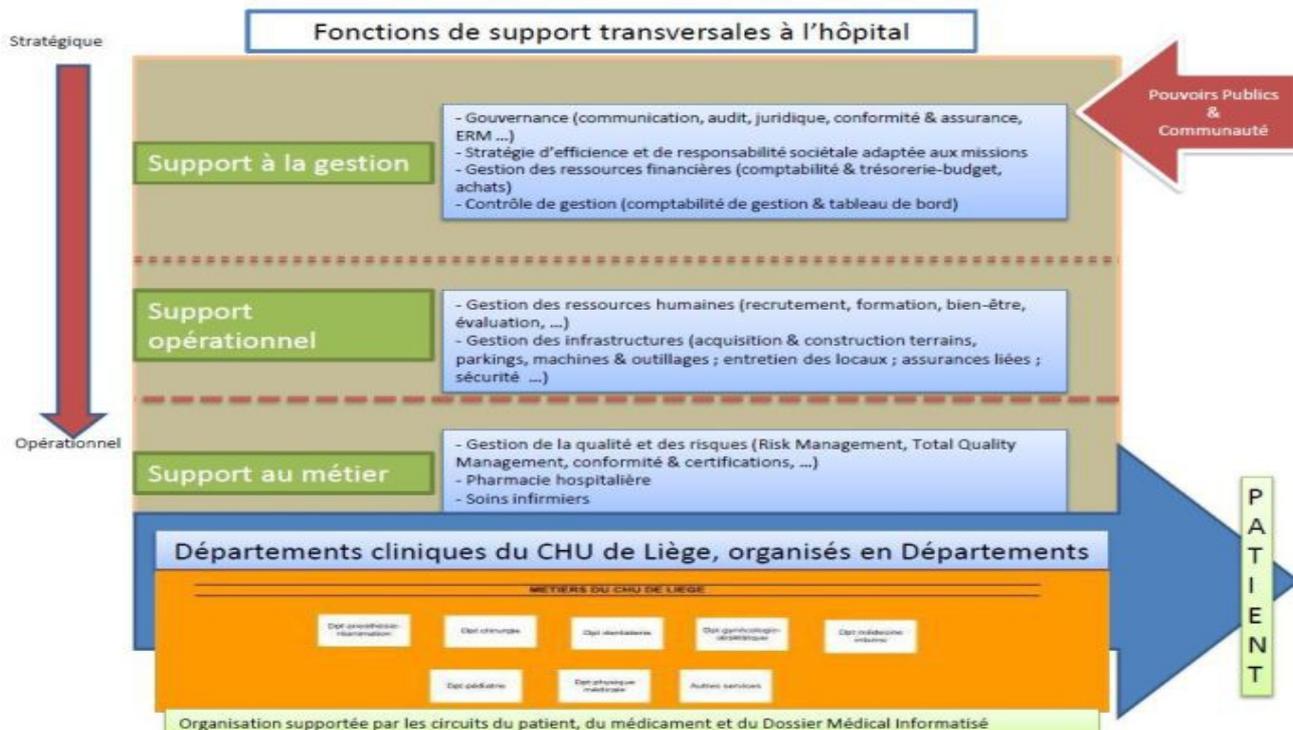


Figure 1 : Exemple de "Chaîne de Valeur" hospitalière appliquée au CHU de Liège



HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège

*Service de Diagnostic et Contrôle de l'Entreprise
Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (C.E.P.E.)*

Professeur Didier Van Caillie

En conséquence, il va avoir recours naturellement aux techniques de gestion industrielle traditionnellement utilisées dans les environnements à haut niveau de sécurité attendu ("lean management" pour permettre la flexibilité, management par la qualité pour permettre l'efficacité organisationnelle, structuration selon le modèle industriel de la "Chaîne de Valeur"...), pour répondre adéquatement aux contraintes d'efficacité économique et sociétale, de flexibilité et de sécurité imposées par ses multiples parties prenantes.

Il va notamment adopter une structuration basée sur le modèle traditionnel de la Chaîne de Valeur de Porter (1982) qui va clairement distinguer les fonctions traditionnelles de support à l'activité et les fonctions liées aux différentes spécialisations et métiers présents dans l'hôpital, constitutifs de sa chaîne de valeur principale. S'agissant des fonctions traditionnelles de support, une spécificité apparaît toutefois en milieu hospitalier : en effet, la nécessité de supporter l'hôpital à la fois au niveau de la professionnalisation de sa gestion stratégique et opérationnelle et au niveau du support technique aux fonctions-métiers induit l'apparition d'une séparation des fonctions de support entre les fonctions de support direct à la gestion de l'institution hospitalière dans son ensemble et de ses différents services-métiers et les fonctions de support techniques transversaux, focalisés sur la fourniture des soins infirmiers et des prestations pharmaceutiques propres aux fonctions-métiers et sur la gestion intégrée et transversale des risques et de la qualité des soins et des prestations.

En conclusion, oui, l'hôpital est assimilable à une entreprise industrielle comme les autres, mais avec des spécificités liées essentiellement à la difficulté de prévoir avec précision l'allocation optimale des ressources en raison d'un flux de patients potentiellement non régulier, risque qui fait peser sur l'ensemble des institutions hospitalières un sentiment diffus de travail continu dans l'urgence qu'il n'est guère aisé de combiner avec la rigueur et le niveau de détail précis qu'induisent aujourd'hui les techniques modernes de gestion utilisées dans le monde industriel. Tout hôpital est de ce fait aujourd'hui assimilable à une entreprise industrielle continuellement sous tension.