

1 – L'hôpital doit-il être géré comme une entreprise ?

On entend régulièrement ces phrases pour protester contre les restrictions budgétaires dont s'estime victime le personnel soignant des hôpitaux :

- L'hôpital est géré comme une entreprise
- Il n'y a que le profit qui compte
- La santé n'a pas de prix
- etc.

Qu'en est-il de ces affirmations ? Sont-elles fondées ?

Le personnel qui les fait est de bonne foi et vit quotidiennement ce qu'il interprète comme une insuffisance de moyen.

Pour y voir clair, il faut d'abord préciser les notions de gestion, de coûts et de prix qui ne sont pas familières à tout le monde et provoquent de nombreux malentendus.

Pour beaucoup, gérer veut dire rechercher le maximum de profit, car c'est l'image d'Épinal propagée dès le début par les économistes, en particulier néo-classiques. D'ailleurs, un dirigeant d'entreprise qui réaliserait des actes contraires à ce but serait juridiquement coupable.

Pour autant, gérer est-il synonyme de recherche de profit (éventuellement maximum) ? Bien sûr que non ! Que veut donc dire gérer ?

Il s'agit en fait d'utiliser les ressources disponibles pour obtenir le meilleur résultat, par rapport à ce que l'on souhaite. En d'autres termes, la gestion s'applique sur un triptyque « Ressource → Activité → Résultat ». En quoi cela fait-il avancer le débat sur l'hôpital ?

C'est la notion de résultat. En comptabilité générale, le résultat désigne un bénéfice ou une perte, cette dernière n'étant rien d'autre qu'un bénéfice négatif exprimant l'échec de l'entreprise et de son dirigeant. Il est vrai que des pertes durables ne sont pas supportables pour une entreprise, bien que tolérable en phase d'investissement ou de crise.

Ainsi donc, la notion de bénéfice est inscrite dans cette forme d'organisation économique qu'est l'entreprise. Rappelons que pour répondre à cette appellation, l'organisation doit avoir un centre de décision indépendant et avoir pour objet la recherche du profit. Cela lui vaut d'être qualifiée d'organisation à **but lucratif**.

Reste toutes les autres, les organisations à but non lucratif, dont les associations loi 1901, les administrations publiques, les institutions religieuses, humanitaires, etc.

Toutes ces structures sociales doivent-elles ignorer la gestion, pour ne pas dire la bonne gestion ? Faut-il, sous prétexte que l'on n'est pas une entreprise, gaspiller nos ressources n'importe comment ?

C'est difficile à défendre.

Dès lors, il semble raisonnable de penser que tout organisme social doit être géré au mieux, pour autant que le résultat poursuivi soit clairement défini.

Le fait est que ce n'est pas très facile pour un hôpital.

Ceux qui affirment que la santé n'a pas de prix sous-entendent que l'hôpital délivre comme résultat au patient la santé. C'est hélas une vision un peu simple, même si c'est le vœu de l'équipe soignante, du patient et de son entourage. Ce but n'est pas toujours atteint, c'est pourquoi les médecins ont une obligation de moyen, pas de résultat.

Il est donc plus juste de dire que l'hôpital délivre des soins afin de maintenir ou de retrouver le meilleur état de santé possible. Il ressort de cette réflexion que l'hôpital doit chercher à délivrer les meilleurs soins possibles. On retombe là sur le deuxième slogan communément avancé dans ces revendications, « la santé, ça n'a pas de prix ».

Si on pousse cette logique jusqu'à l'absurde, il faudrait donc englober tout le budget de l'État dans le ministère de la Santé. On ne sait pas si les soins seraient meilleurs, mais ce qui est sûr, c'est que le pays ne s'en relèverait pas. Même dans ce cas extrême, le budget serait limité (et rapidement réduit à zéro). Il faut donc avoir à l'esprit qu'en gestion, nous agissons toujours sous la contrainte de ressources limitées. Avant de discuter du niveau de ces ressources pour fixer une politique budgétaire, il faut s'assurer que les établissements sont en mesure de les utiliser correctement.

Si, au stade de ce raisonnement, on remplace santé par soins, est-on pour autant tiré d'affaire ?

Non, car si les soins n'ont pas de prix, ils ont un coût.

Quelle est la différence entre les deux ?

Un prix est un rapport d'échange entre deux biens ou service. On échange une paire de chaussures contre une somme d'argent. Le rapport d'échange, par exemple une paire de chaussures contre 80 euros, désigne le prix de la transaction.

Le coût, c'est la quantité de ressource qui a été consommée pour obtenir un résultat.

Un patient qui a besoin d'un scanner ou d'une opération chirurgicale ne va pas déboursé ce que lui facturerait l'hôpital si les patients étaient sa seule source de revenus. Le soin n'a donc effectivement pas de prix. Par contre, la consommation de ressource est bien réelle et elle ne se limite pas au salaire du radiologue ou du chirurgien et au matériel utilisé. On pense évidemment au personnel soignant, infirmier et aide-soignant, mais il faut inclure tout l'environnement qui constitue l'hôpital, le personnel administratif, les conditions d'hébergement, les services de vie (librairie dans l'hôpital, cafeteria, parking pour les visiteurs, etc.).

Là, on voit bien que si l'on veut calculer le coût des soins pour un patient, pour un séjour, cela va être complexe. C'est ce qui explique les difficultés de l'hôpital dans ce domaine.

En fait, cela provient du fait que ce que l'on appelle aujourd'hui **l'objet de coût** n'est pas approprié. Le choix est influencé par un siècle de calcul du coût des produits dans les entreprises.

L'approche proposée dans le « Management de la performance par services » offre un cadre d'analyse beaucoup plus simple pour mesurer et maîtriser les consommations de ressources afin d'obtenir le meilleur résultat possible.

La notion de service dont il est question ici recouvre exactement le triptyque énoncé au début comme étant la structure support de la gestion, à savoir « Ressources consommées → Activité → Résultat ».

Le terme résultat a été remplacé par celui de contribution et le service devient alors « Ressources consommées → Activité → Contribution ».

Quel est l'intérêt ? Celui de pouvoir découper n'importe quelle organisation en éléments de performance. En effet, on pourra en tout lieu apprécier la qualité de la contribution au regard des ressources consommées. **Nous avons là tous les leviers pour maîtriser la performance et l'améliorer.**

En première analyse, l'hôpital peut être décomposé selon les grands services suivants :

- Service de soins
- Service d'accueil
- Service administratif
- Service de management
- Service d'hôtellerie
- Service de restauration
- Service de nettoyage et d'entretien
- Service de parking
- Service commerces de proximité

Chacun consomme des ressources et apporte une contribution qui participera au fonctionnement de l'hôpital. Ces services définiront la qualité des soins, le confort et le bien-être du patient et de son entourage. On pourra également prendre en compte la satisfaction du personnel : locaux, parking, restauration, etc.

Certains services nécessiteront de pousser la décomposition, comme le service de soins, d'autres pourront rester à ce niveau, c'est le cas du parking.

Examinons ces deux cas représentatifs :

Le service de soins représente « l'offre produits » de l'établissement. Cela peut aller de l'hôpital général offrant quasiment tous les soins, voire le CHU incluant l'enseignement et la recherche à des hôpitaux, cliniques ou instituts très spécialisés, en oncologie ou en ophtalmologie par exemple. Il y aura donc la nécessité de décomposer en services suffisamment détaillés et concrets pour pouvoir caractériser la qualité du soin et la consommation de ressources qu'il requiert.

À l'opposé, le parking pourra être appréhendé directement. La qualité de contribution à l'hôpital pourra être décrite par des éléments comme : taux de disponibilité des places, possibilité de réserver sa place, gratuité ou paiement, couvert ou pas, etc. Cela sera rapproché du coût du parking et in fine, de la satisfaction du patient.

On peut donc mesurer de cette façon chaque service de l'hôpital, en rapprochant son coût de la qualité de sa contribution. Cela permettra d'apprécier les progrès et de se comparer à des hôpitaux semblables.

Vous pouvez retrouver cette problématique dans son contexte théorique en téléchargeant gratuitement et sans inscription l'ouvrage « SERVICES COMPRIS » p.15 sur le site ExperFormant.com