Qu’est-ce que la performance ?
Peut-on la mesurer *et la gérer* ?

GERNHU
Compiègne, 8 octobre 2010
Pierre Lombrail, Nantes

Plan de l’intervention

- « La » performance et sa mesure

Une modélisation québécoise globale

- Mesurer et comparer pour progresser

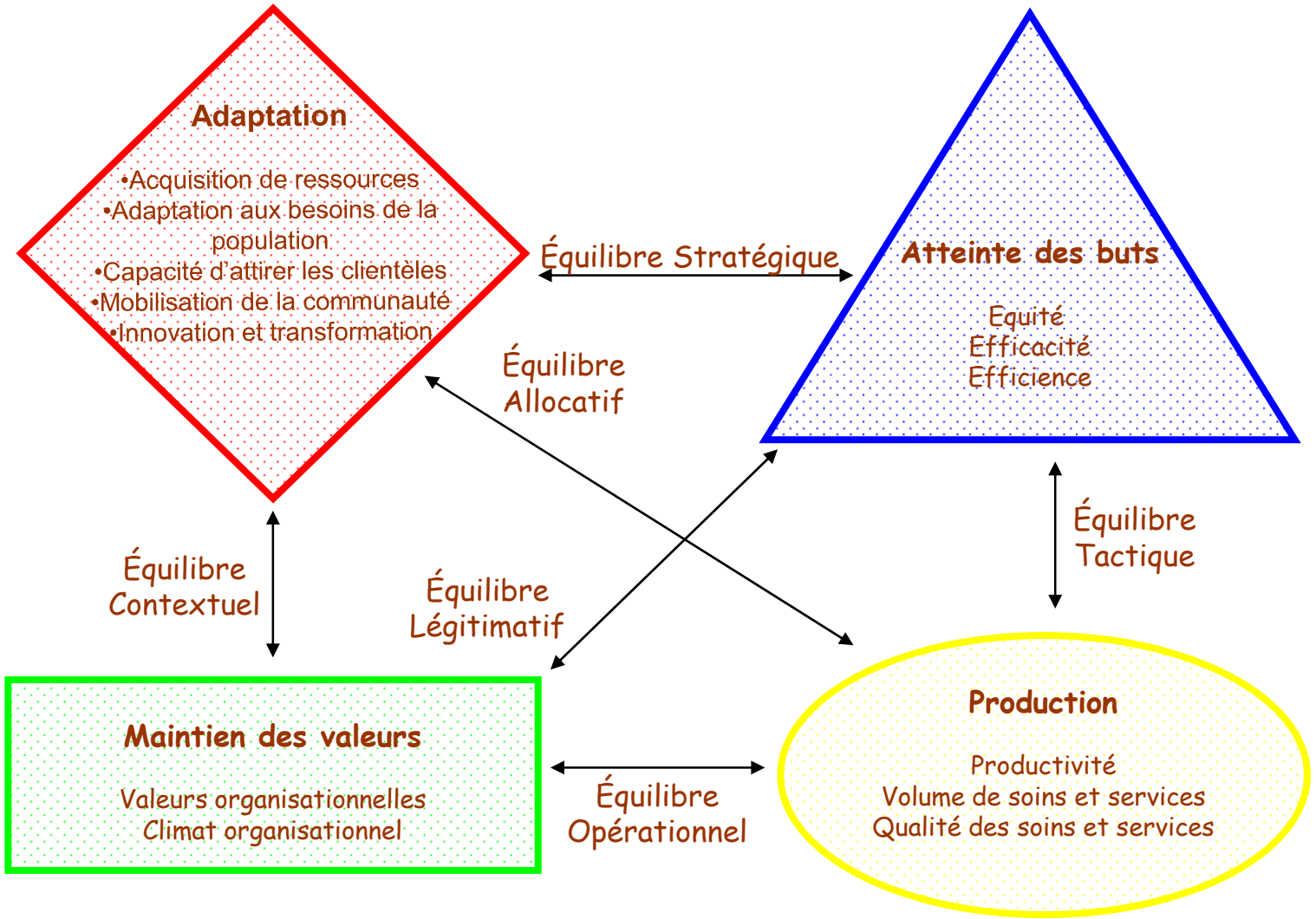
Le projet PATH de l’OMS Europe

- Piloter, gérer et « gouverner »

« La » performance
et sa mesure
Une modélisation québécoise globale

(François Champagne, Claude Sicotte, André-Pierre Contandriopoulos)

Dimensions et sous-dimensions de la performance
Modèle intégrateur et configurationnel
fondé sur la théorie de l'action sociale



DÉFINITION DE LA PERFORMANCE

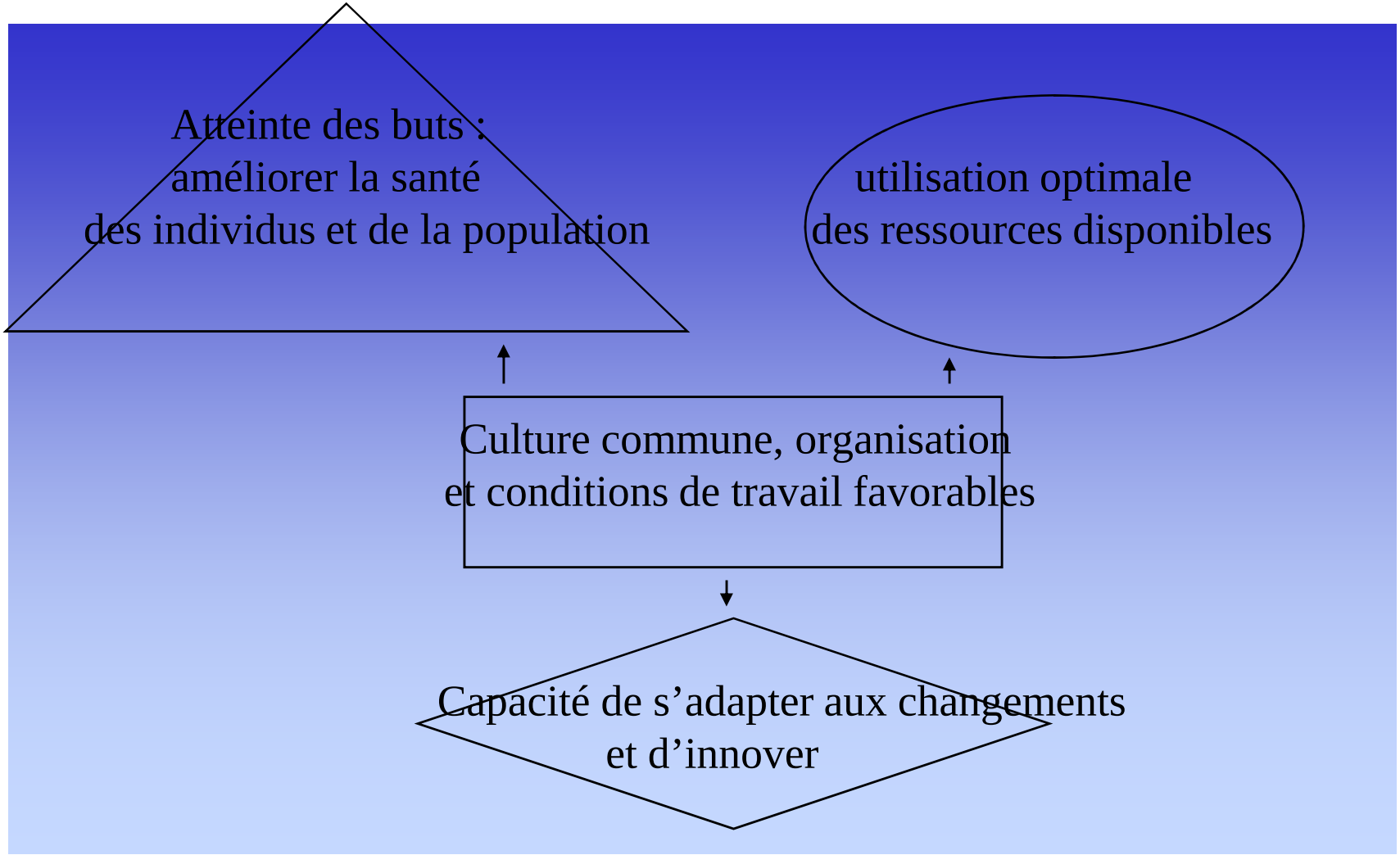
La performance d'une organisation se manifeste par son habilité

1) à réaliser sa mission, à acquérir et contrôler des ressources (argent, personnel, équipement, prestige) et des capacités (d'adaptation aux besoins et d'innovation et apprentissage), à produire des services de qualité avec productivité et à maintenir et développer des valeurs communes (culture organisationnelle) ; et
2) à établir et à maintenir une tension dynamique entre la réalisation de ces quatre fonctions.

L'appréciation de la performance repose ainsi, non seulement, sur la mesure d'indicateurs de réussite dans chacune des quatre fonctions de l'organisation, mais aussi sur le caractère dynamique de la tension qui existe entre les quatre pôles, c'est-à-dire sur la façon dont sont établis les échanges et les négociations entre les quatre fonctions par les différents acteurs.

Le modèle des performances hospitalières retenu par la DREES, librement adapté de Sicotte et Collaborateurs

Qu'appelle-t-on performances hospitalières ? Lombrail P, Naiditch M, Baubeau D, CasesC, Cuneo P. Dossier solidarité et santé, n°2, avril-juin 2001 : 13-19.



Mesurer et comparer pour progresser
Le projet PATH de l'OMS Europe

The PATH experience: bridging performance measurement and quality improvement

Jeremy Veillard. Regional Adviser - Health Policy and Equity. WHO Regional Office for Europe. ISQUA Copenhagen, 21 October 2008

The WHO Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals (PATH): results from the pilot test in 51 hospitals in six countries. Gröne O, Klazinga N, Kazandjian V, Lombrail P, Bartels P. Int J Quality Health Care

Les objectifs de PATH

L'utilité de PATH

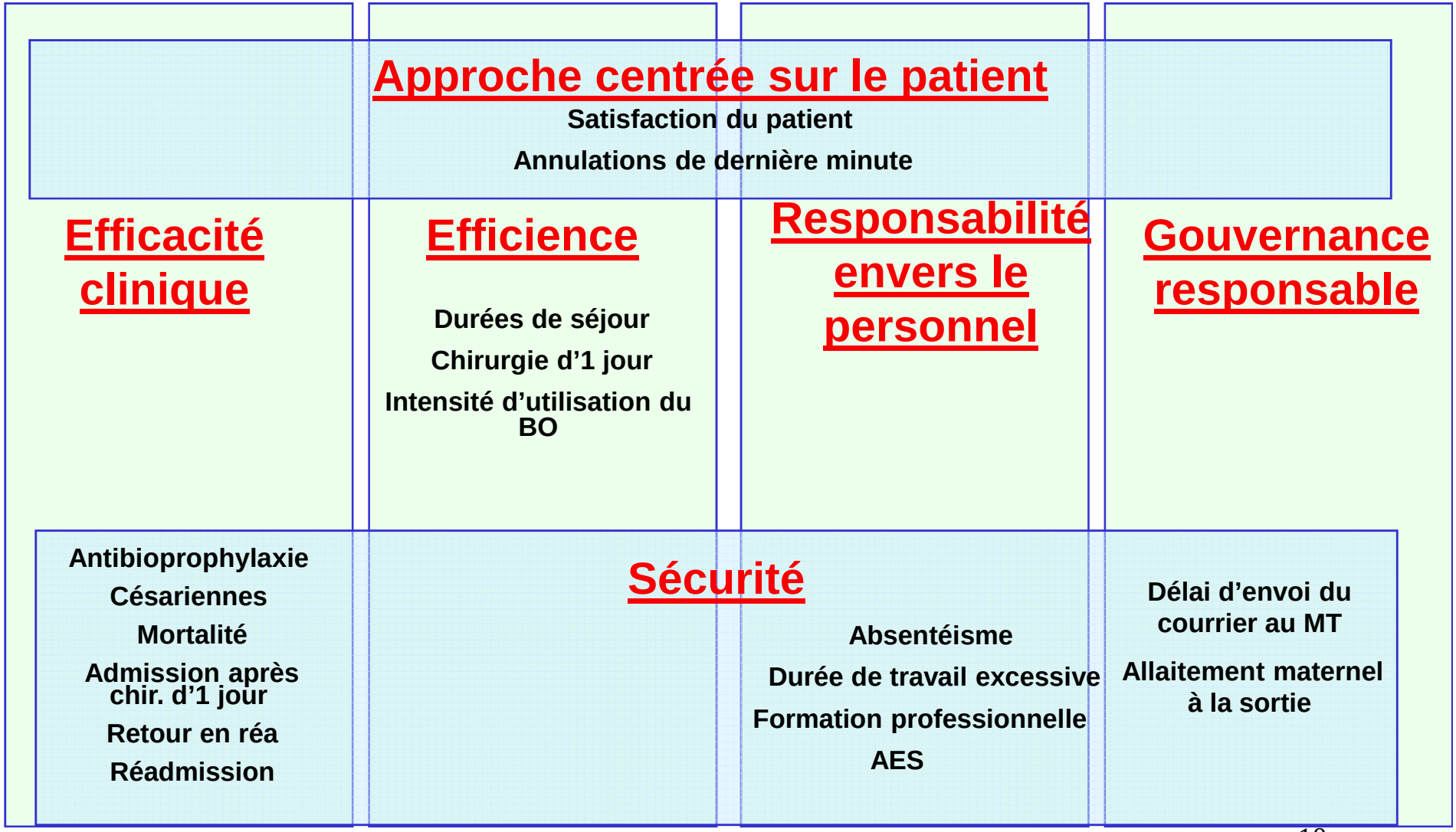
Aider les hôpitaux à :

- évaluer leur performance;
- se questionner face à leurs résultats, et
- poser des gestes pour améliorer leur situation.

Ceci en :

- fournissant les outils nécessaires pour évaluer leur performance
- favorisant un réseau collégial entre les hôpitaux

Un modèle global multidimensionnel

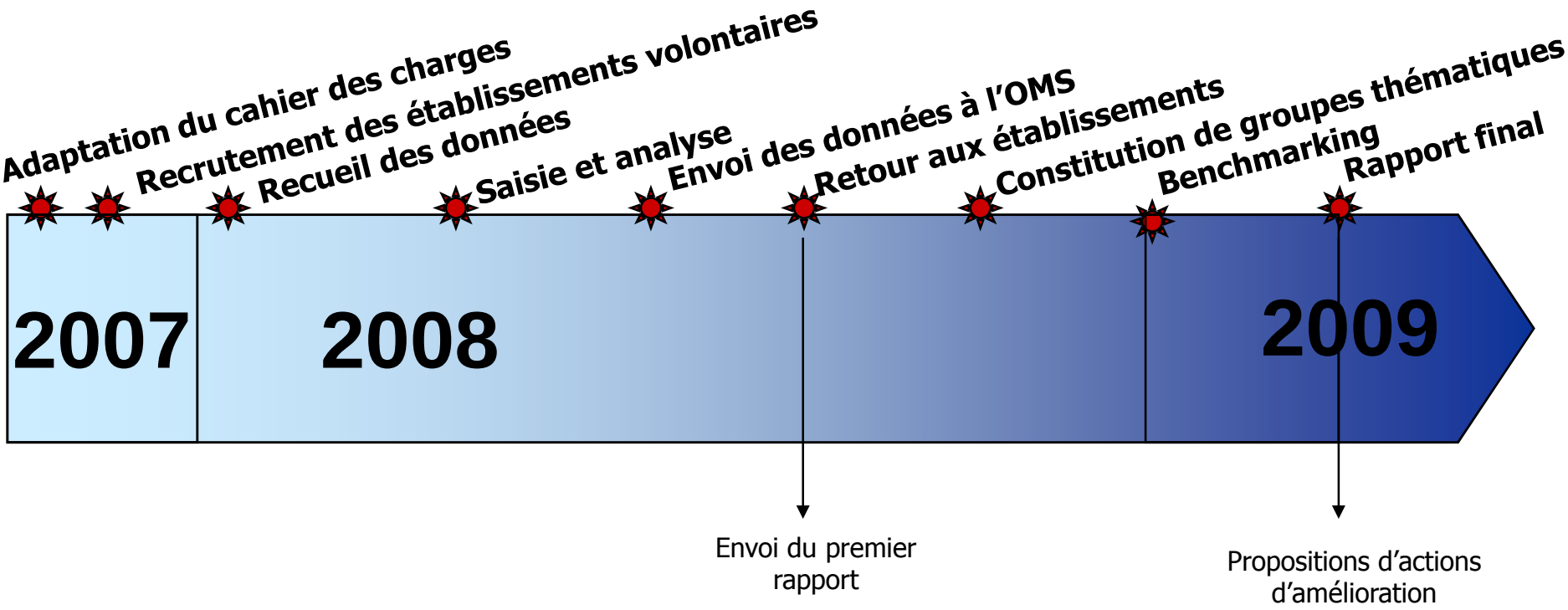


PATH : collecte des données

- Utilisation des données de routine : PMSI et données administratives (GRH)
- Recueils « ad hoc » :
  - Audits cliniques (antibioprophylaxie)
  - Enquêtes diverses (délai d'envoi du courrier, satisfaction des personnes soignées, etc)

Déroulement du projet 2008

Moret et coll. Risques et Qualité 2008.



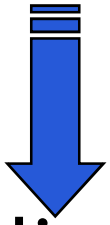
Échantillon

	CHU	Public > 300 lits	Public < 300 lits	Privé > 100 lits	Privé < 100 lits	**TOTAL**
Pays de Loire	1	3	3	3	2	**12**
Auvergne	1	1	4	4	0	**10**
Aquitaine	1 (CRLCC)	5	4	5	6	**21**
Hors 3 régions	1	0	2	2	0	**5**
TOTAL	**4**	**9**	**12**	**14**	**9**	**48**

Présentation des rapports comparatifs

Objectif :

- Se situer par rapport aux autres
- Déterminer les axes d'amélioration



Pour chaque indicateur

- Votre résultat
- Les résultats de chaque établissement participant au projet (anonymisation)

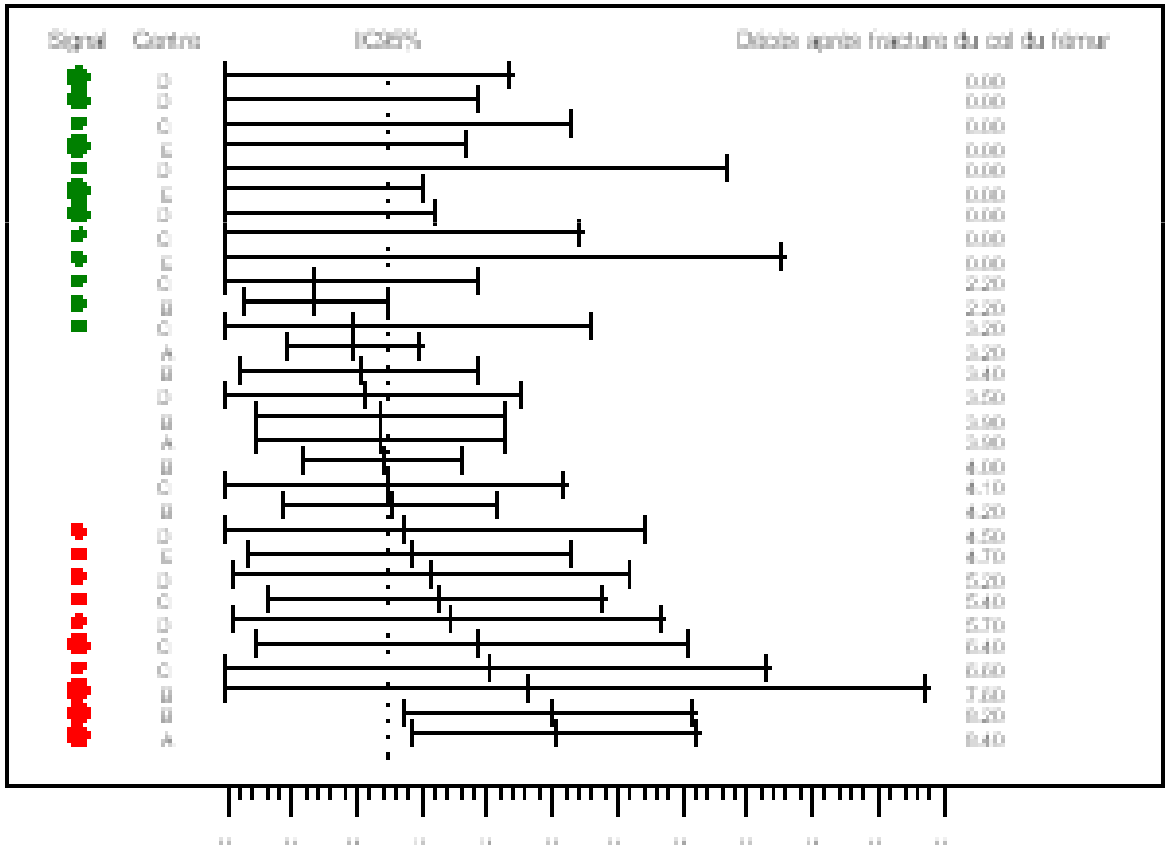
Résultats de quelques indicateurs : Efficacité clinique et efficience

- Fracture du col fémoral

	Nb ets répondants/ nb ets concernés	Nb de séjours
CHU- CLCC	3/3	805
Public > 300 lits	7/9	1388
Public < 300 lits	7/9	402
Privé > 100 lits	8/11	103
Privé < 100 lits	4/4	286
ENSEMBLE	29/36	3284

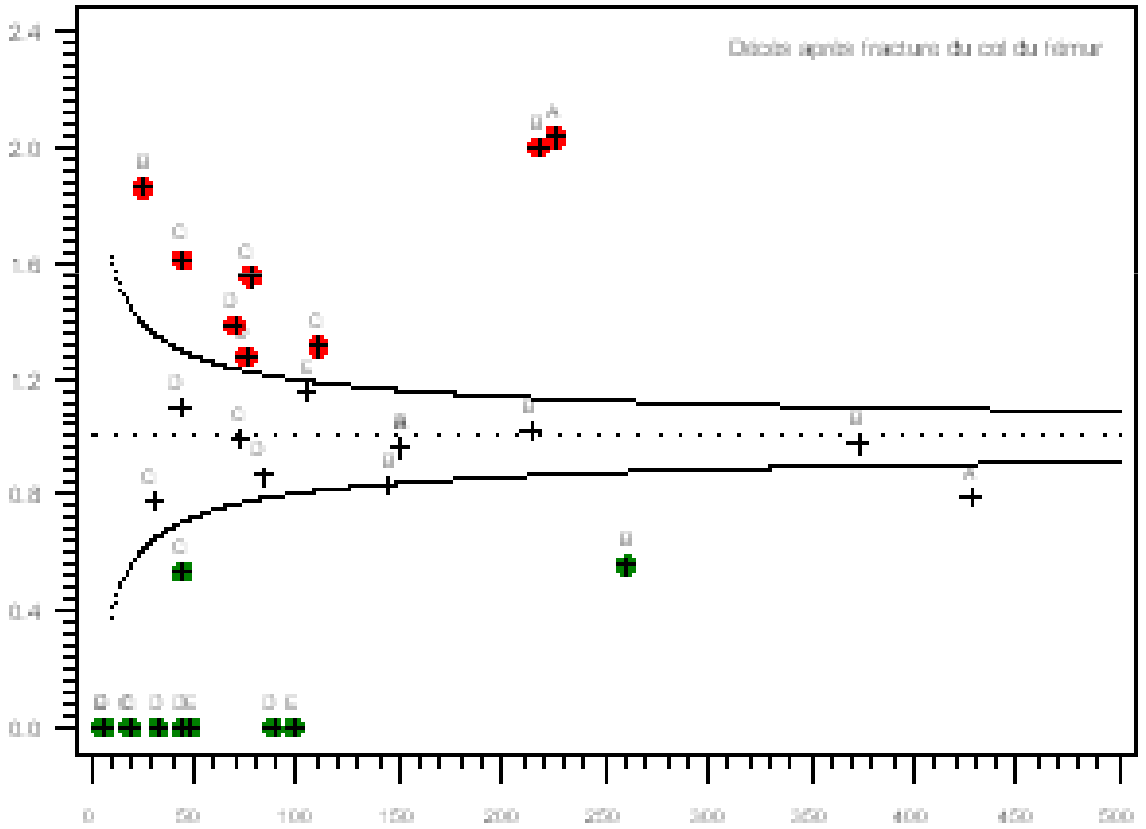
Résultats de quelques indicateurs : Efficacité clinique et efficience

- Fracture du col fémoral
  - Taux de mortalité (%)



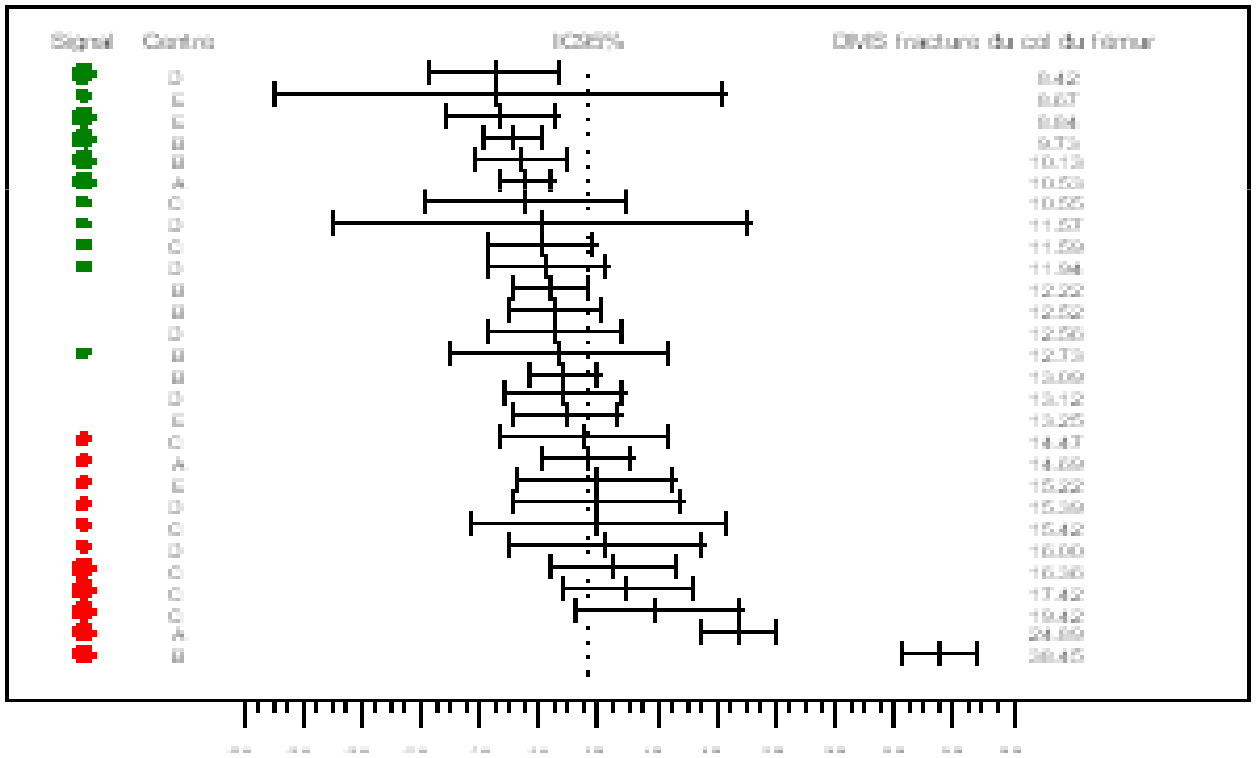
Résultats de quelques indicateurs : Efficacité clinique et efficience

- Fracture du col fémoral
  - Taux de mortalité



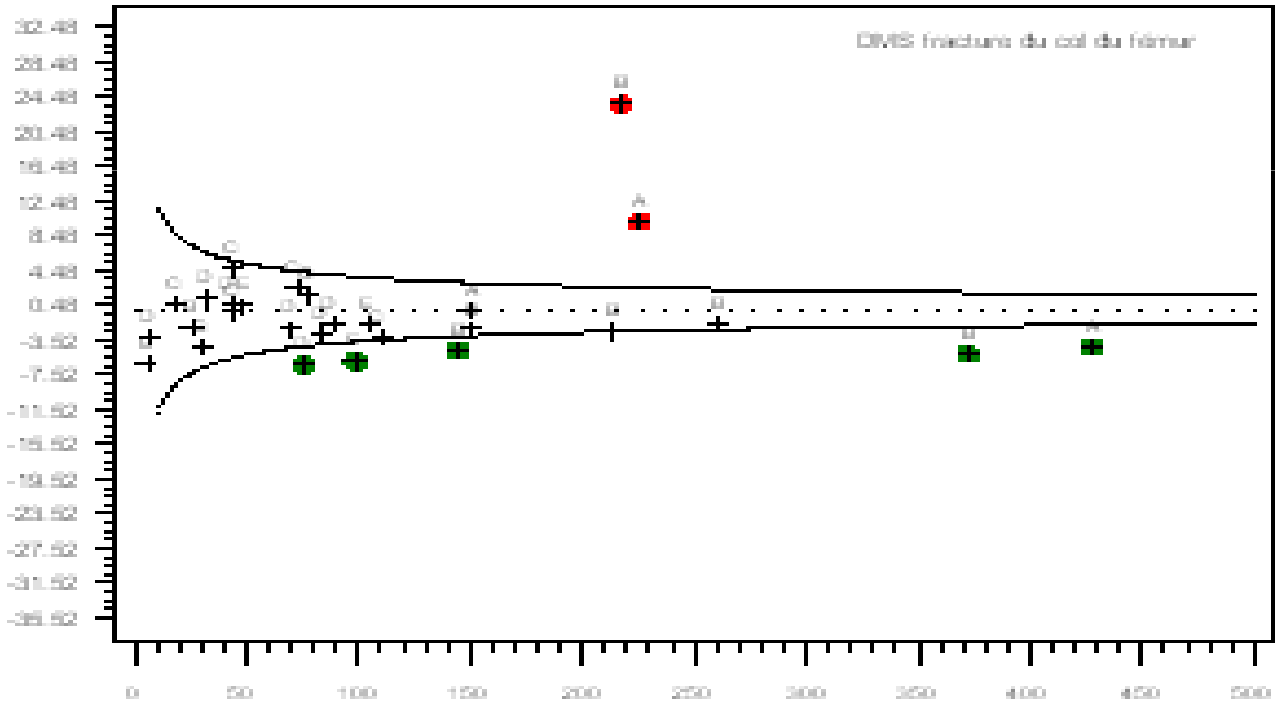
Résultats de quelques indicateurs : Efficacité clinique et efficience

- Fracture du col fémoral
  - Durée de séjour



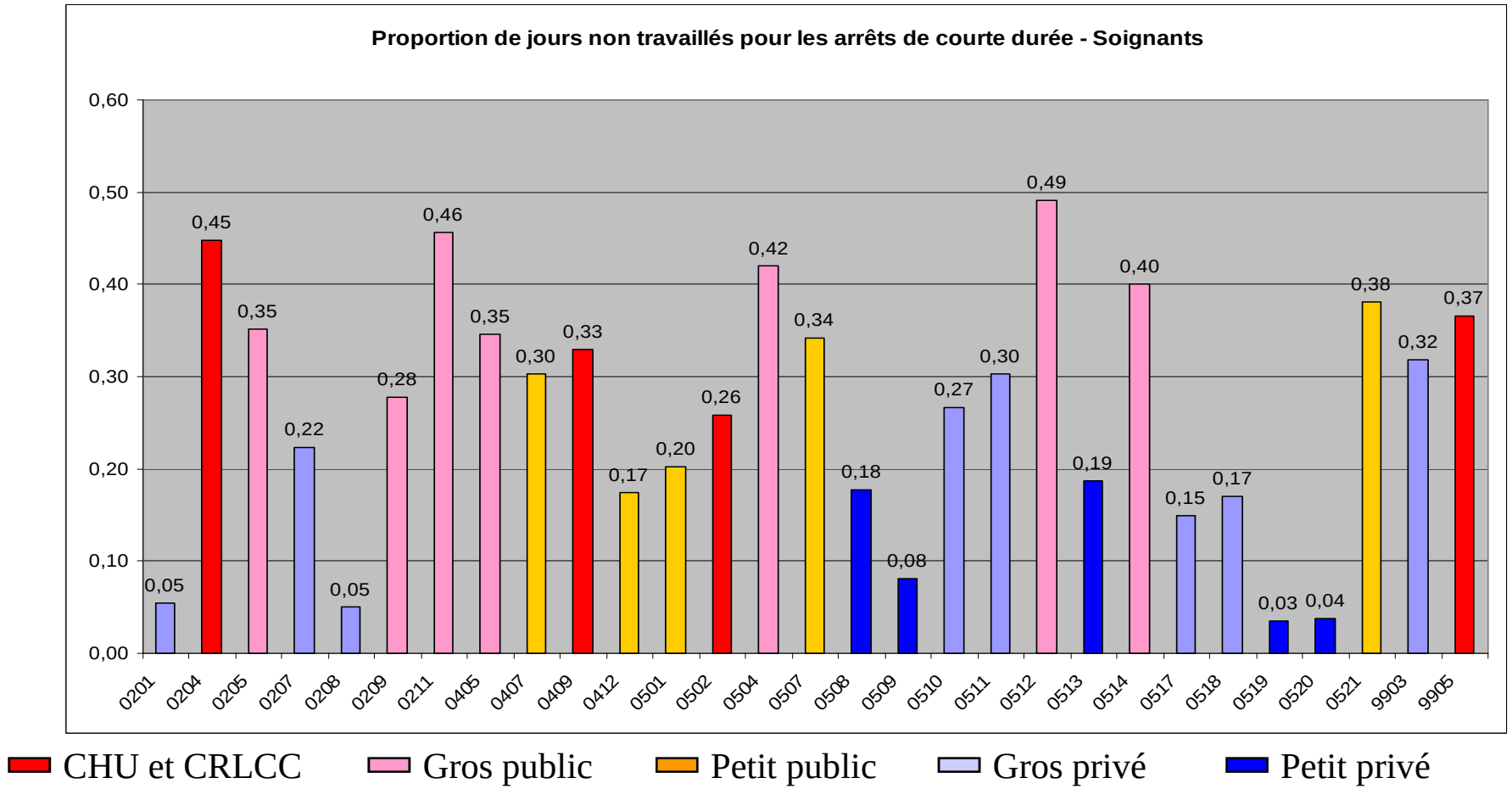
Résultats de quelques indicateurs : Efficacité clinique et efficience

- Fracture du col fémoral
  - Durée de séjour

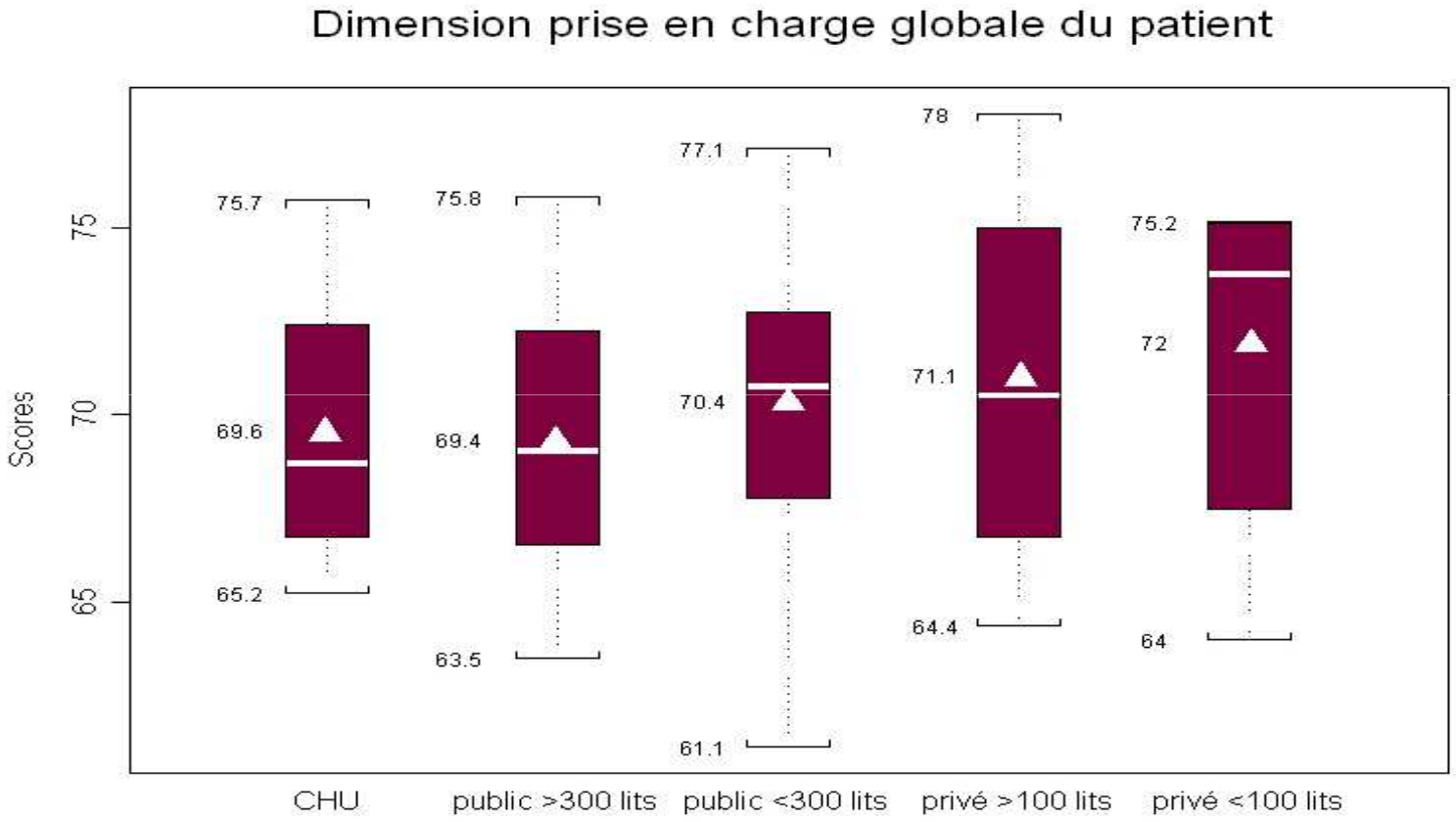


Résultats de quelques indicateurs : Responsabilité envers le personnel

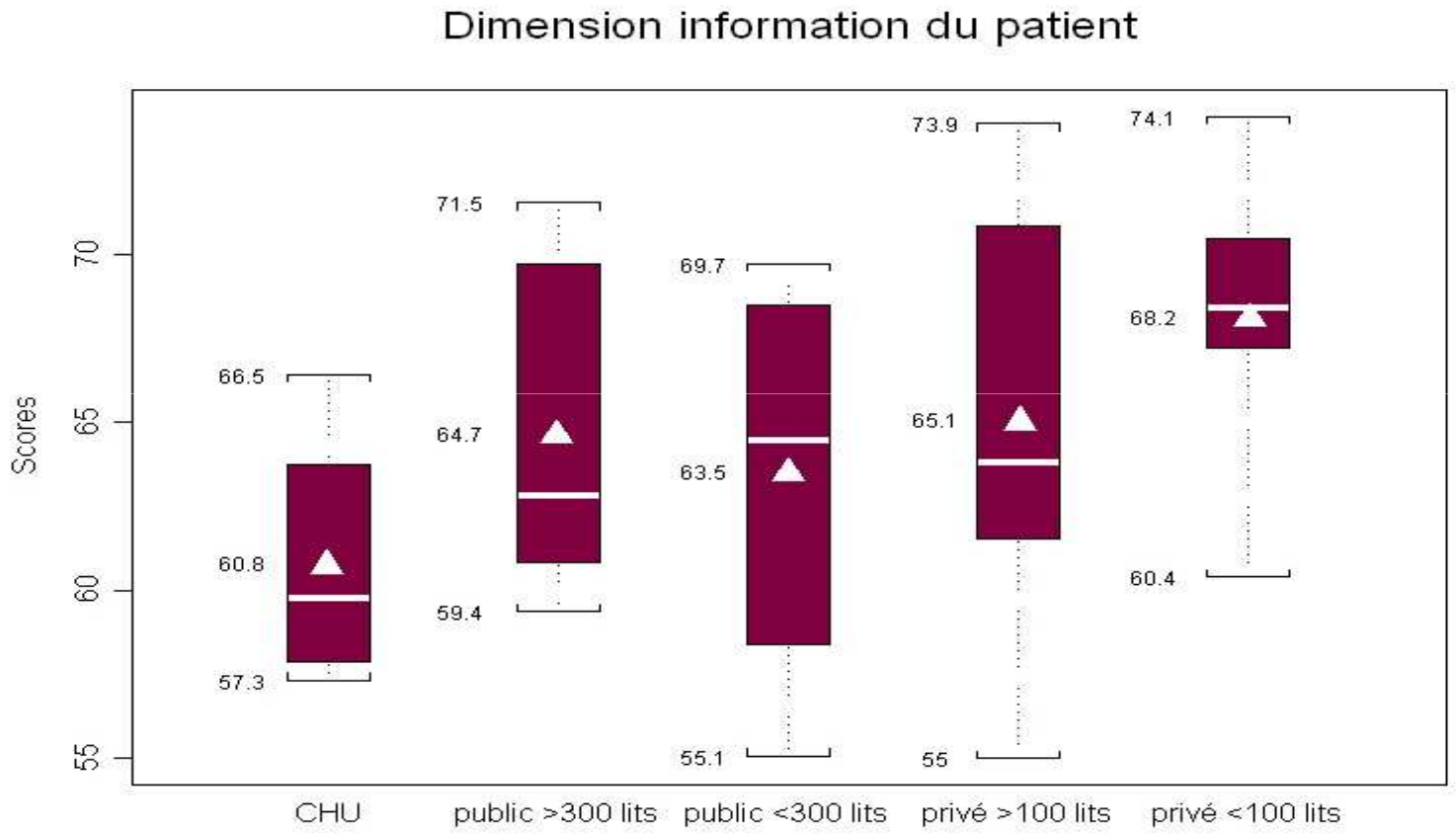
– Absentéisme de courte durée des IDE



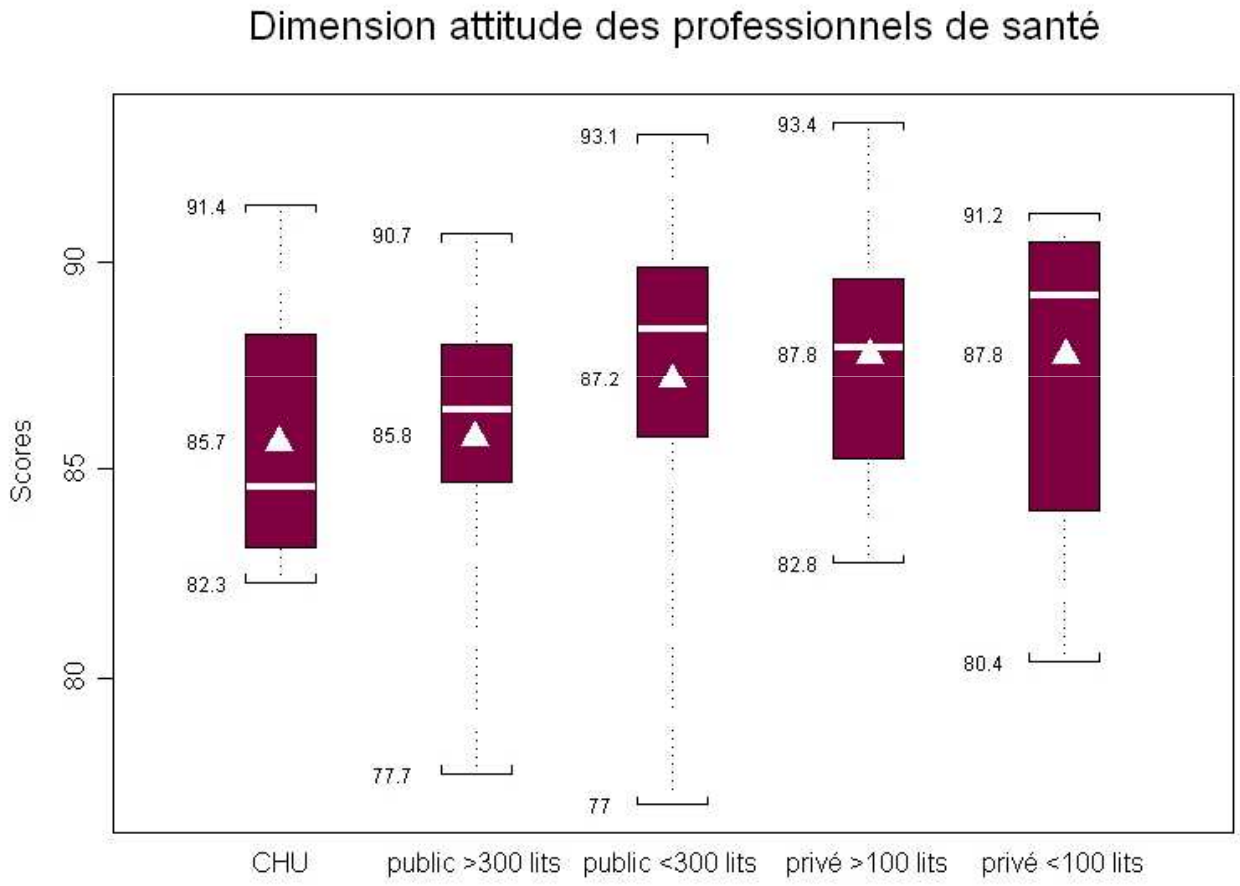
Résultats de quelques indicateurs : Satisfaction du patient



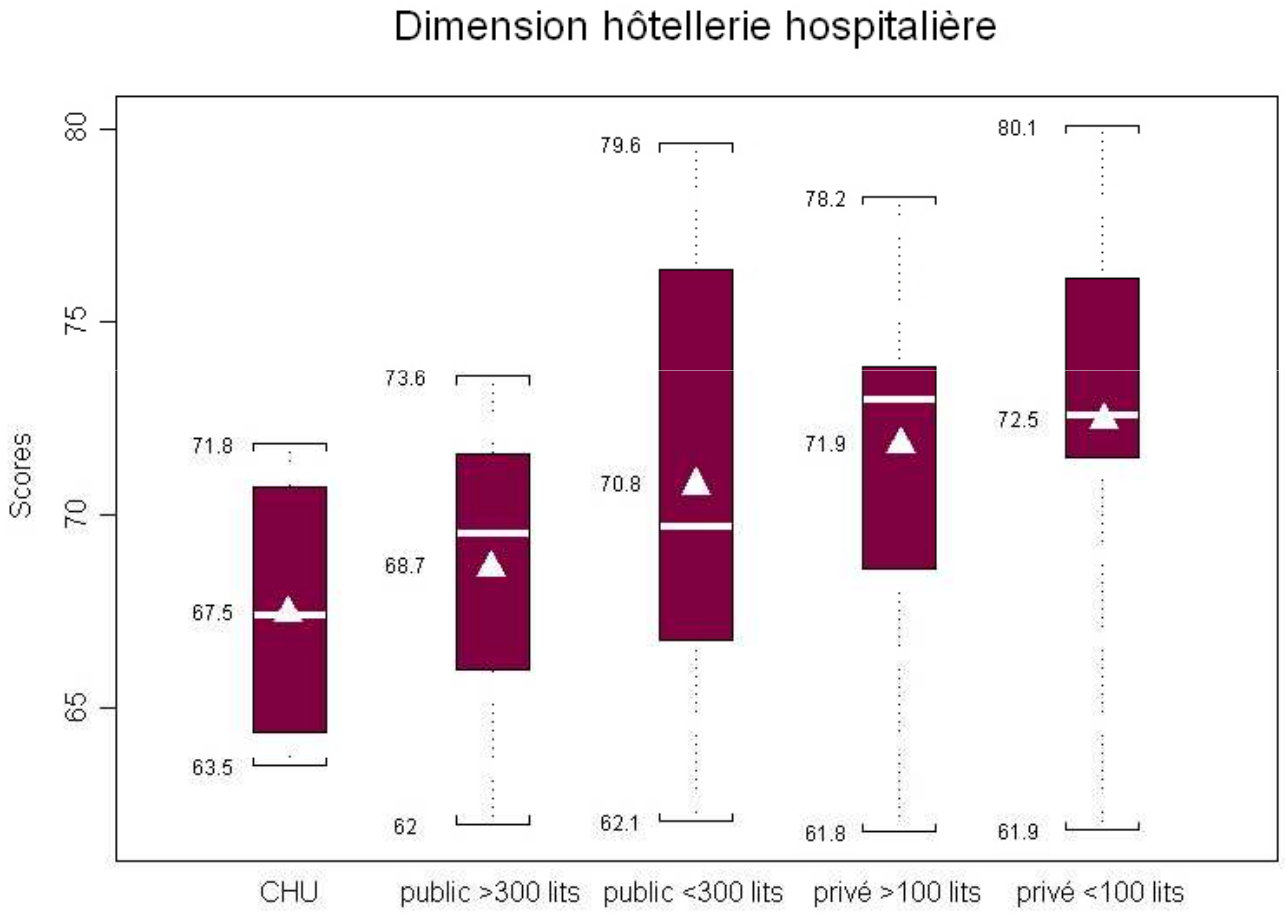
Résultats de quelques indicateurs : Satisfaction du patient



Résultats de quelques indicateurs : Satisfaction du patient



Résultats de quelques indicateurs : Satisfaction du patient



PATH : enseignements provisoires

- La comparaison est possible, mais un score global cache une grande hétérogénéité
- Elle montre des variations importantes, entre catégories d'établissements et à l'intérieur d'une catégorie
- Ces variations portent aussi sur les données sociales or, elles montrent un lien entre absentéisme et satisfaction, et on connaît déjà les liens entre climat organisationnel et sécurité des soins ("magnet hospitals", etc)

  →intérêt d'un modèle global d'évaluation

- Il reste à comprendre les causes des variations de performances avec les professionnels concernés pour identifier les leviers d'actions d'amélioration

Les outils de gestion de la performance

Pourquoi mesurer ? (François Champagne)

3 tendances, besoins (universels ?)

1. Demandes croissantes d'**imputabilité** :

. Le public, et donc l'appareil politique et technocratique, s'inquiètent (charte de Tallin, OMS 2008)

. L'impact des réformes et des restructurations reste à démontrer

2. Puisque les coûts augmentent et qu'on observe (de façon anecdotique) des variations importantes de coûts et de qualité : pressions croissantes pour **améliorer l'utilisation des ressources**, la qualité et les résultats

3. Besoin de **comprendre** les relations entre les structures, les processus et les résultats, de construire les données probantes

Comment mesurer ?

- Les dispositifs en place sont avant tout destinés au « reporting » mais peuvent désigner des priorités d'amélioration en interne
- Il reste à ouvrir la « boîte noire » pour identifier les processus qui conditionnent les performances et *les piloter*
- Il ne s'agit ni des mêmes mesures, ni de la même temporalité, ni des mêmes acteurs

  → Un détour par les sciences de gestion (Philippe Lorino. Méthodes et pratiques de la performance. Éditions d'organisation, 2003, 3ème édition, 521p)

Pilotage

- « Piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre, collectivement :
  - à agir ensemble de manière performante,
  - à agir ensemble de manière de plus en plus performante. »
- « Piloter, c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires :
  - déployer la stratégie en actions opérationnelles (déploiement)
  - capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience). »

Le pilotage s’articule sur l’action, non sur les ressources…

- « Constater que l’action est le pivot du pilotage est un renversement de perspective par rapport à de nombreuses approches traditionnelles du contrôle de gestion, qui placent le contrôle des ressources (notamment à travers le contrôle budgétaire) plutôt que la conduite de l’action au cœur de leurs préoccupations. »

Lorino, 2003

Piloter suppose de modéliser l'action

« Pour être utile à l'apprentissage collectif et au déploiement de la stratégie, la représentation de l'entreprise véhiculée par les systèmes de pilotage (tableau de bord, comptabilité analytique, plans et budgets…) doit être :

- Interprétable en termes d'action, donc fortement liée aux processus de travail et aux modes de fonctionnement réels,
- Accessible à tous les acteurs, donc exprimée dans des termes opérationnels concrets,
- Offrir une base efficace à des analyses causes/ effets de la performance, donc fournir une description pertinente des événements opérationnels et de leurs enchaînements causes-effets,
- Utilisable pour ordonner diverses catégories de connaissances, de savoir-faire et de compétences ».

Piloter suppose de disposer d' indicateurs de performance

- « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel, ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »
- On distingue classiquement indicateurs de « **résultats** » et indicateurs de **suivi** (ou de processus)
- On confond trop souvent indicateurs de « **reporting** », qui « servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée » (mais pas nécessairement au pilotage de manière directe) et indicateurs de « **pilotage** » « qui servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité ».

CONCLUSION

Coexistence difficile mais inévitable des logiques normative d'imputabilité (« accountability ») et formative d'amélioration continue (« quality improvement »)

Mesure, reporting et comparaison s'installent dans notre vie professionnelle. Il nous reste à apprendre à piloter…

Épilogue
“La société malade de la gestion”

Vincent de Gauléjac. Points Seuil, préface à l’édition 2009

- « La culture du résultat, présentée comme une nécessité pour recrédibiliser l’action publique, risque d’entraîner l’effet inverse. (…) la performance n’est plus mesurée à l’aune de la qualité du service rendu pour tous, mais en fonction de ses coûts et de ses résultats financiers. » (p10)

Épilogue
“La société malade de la gestion”

Vincent de Gauléjac. Points Seuil, préface à l’édition 2009

- « La gestion est … nécessaire s’il s’agit d’optimiser le fonctionnement des organisations et des administrations. (…) Elle le devient [mauvaise] lorsque, sous prétexte de réforme ou de rationalisation, on applique des outils à l’aveugle, sans se préoccuper des conséquences humaines, organisationnelles et sociales, sans prendre en compte le point de vue de ceux qui doivent les mettre en œuvre… » (p12-3)