

La Décision à l'Hôpital
GERHNU 69èmes journées



Une approche nouvelle en établissement privé

Compagnie Stéphanoise de Santé
Philippe LIBIER



La Décision à l'Hôpital
GERHNU 69èmes journées

« Pour améliorer les performances hospitalières, la direction doit être tenue principalement par des médecins et autres praticiens – qu'ils aient ou non une fonction officielle dans le management. »



La Décision à l'Hôpital
GERHNU 69èmes journées

« La tradition et la formation que nombre de praticiens ont reçues, rendent la notion de management des établissements étrangère à leur culture. C'est la vision conventionnelle qui veut que les médecins et infirmiers s'occupent de leurs patients tandis que les administrateurs s'occupent d'organisation ».



PLAN

Direction des établissements par les praticiens

1. Exemple d'environnement favorable et structuré : la Compagnie Stéphanoise de Santé
2. Définition et description du management
3. La Direction des établissements : des préjugés et des idées reçues
4. Preuves de l'impact sur les performances des établissements



La Décision à l'Hôpital GERHNU 69èmes journées

Direction des établissements par les praticiens

La Compagnie Stéphanoise de Santé : un modèle basé sur des valeurs de qualité, d'efficacité et de partage .

Logique régionale

- C2S a choisi de créer un Groupe régional en 2005
- Un Groupe de 8 cliniques et une HAD constitués en 4 ans et aujourd'hui en phase de consolidation (organisation des fonctions transversales, travail sur les coûts, gestion des effectifs praticiens et ETP, travail sur le « case mix » activité)
- Une logique de territoire par redéploiement d'un projet médical ambitieux (établissements cibles sur Rhône Alpes) mais aussi sur une deuxième région l'Aquitaine

Croissance financière

- Un chiffre d'affaires ayant doublé en deux ans (85 M€ en 2009)
- Une baisse forte de l'endettement
- Une marge opérationnelle en croissance

Accompagnement financier

- Une externalisation de l'immobilier réalisée sur 2 structures (partenaire foncière ICADE) et une vocation d'externalisation sur l'ensemble de l'immobilier du Groupe
- Un accompagnement financier par des fonds régionaux permettant la croissance externe



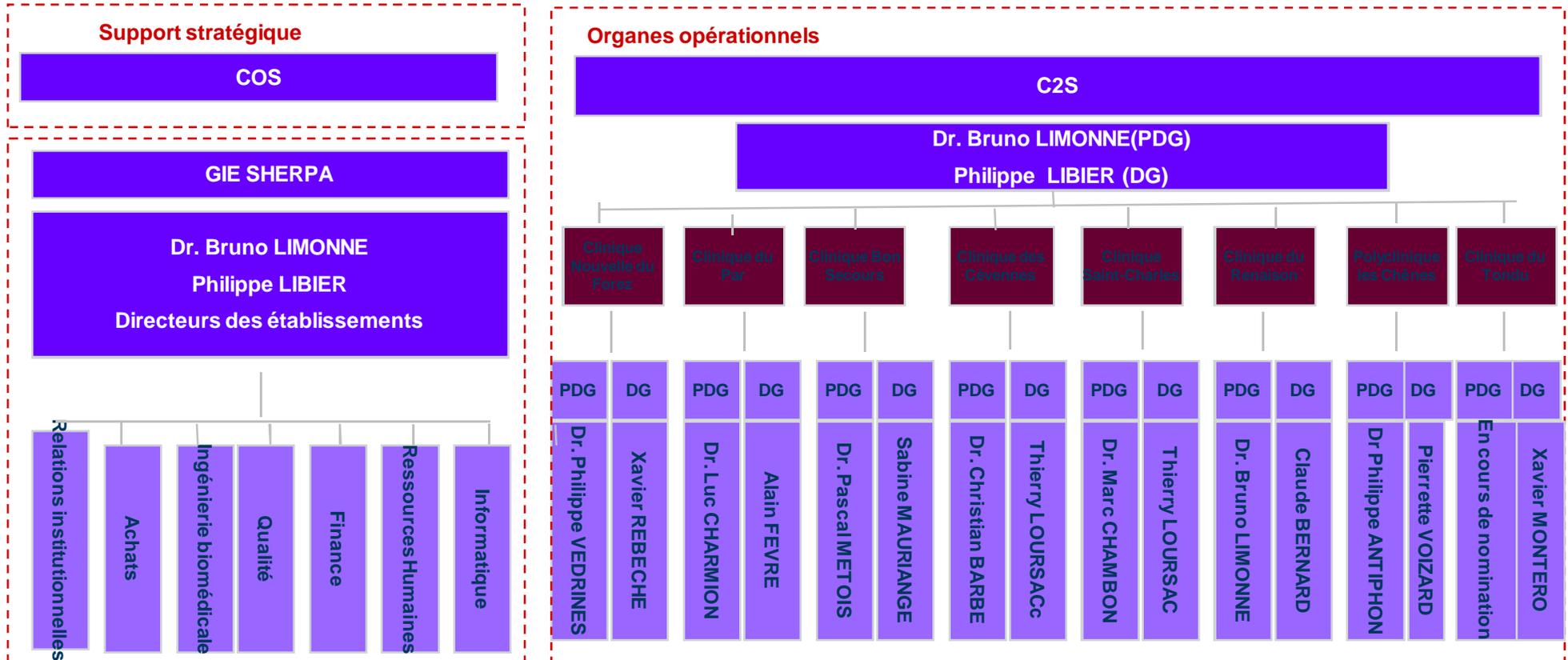
La Décision à l'Hôpital

GERHNU 69èmes journées

Direction des établissements par les praticiens

La Compagnie Stéphanoise de Santé : Organigramme de l'organisation

Conseil d'Administration (15 membres)
Dr. Bruno LIMONNE / Philippe LIBIER / Présidents





La Décision à l'Hôpital GERHNU 69èmes journées

Direction des établissements par les praticiens

La Compagnie Stéphanoise de Santé : Définition et description des instances.

- Le COS : C2S s'est doté d'un Comité d'Orientation Stratégique (COS) sous la présidence d'Alain COULOMB, ancien directeur de la Haute Autorité de Santé (HAS). Ce comité est composé de personnes extérieures issues du monde économique, scientifique, universitaire et spirituel. Sa vocation est de travailler en amont avec la direction de C2S sur les réflexions stratégiques.
- Le CA de C2S est constitué des Présidents Directeurs Généraux de chaque établissement. C2S est dirigé par le binôme Président du Conseil et Directeur gestionnaire (DG C2S).
- LE CA de chacun des établissements est constitué de praticiens en activité (un homme égal une voix). Chacune des cliniques est gérée de la même manière que le Groupe : un binôme (Président du Conseil de l'établissement et Directeur gestionnaire).
- SHERPA, (outil industriel de C2S) intègre des services et des ressources partagées et est animé par le Directeur Général, il a pour vocation ; la maîtrise des coûts, le développement, la veille de l'autonomie, la sécurisation de l'activité des établissements, l'assistance et le conseil dans la mise en place et le suivi des projets (social, technique, financier...)



La Décision à l'Hôpital
GERHNU 69èmes journées

Direction des établissements par les praticiens

La Compagnie Stéphanoise de Santé : Principe de Management

Les Fondamentaux du management C2S

« Décentration »
« Adhésion à des valeurs communes »



**Se rapprocher du Patient et
des Equipes Soignantes**

« Projet d'établissement »



**Réflexion commune Direction,
Médecins, Equipes soignantes,
Elus du personnel**

« Culture de l'évaluation »



**Capacité de remise en cause et
d'amélioration des processus,
mise en place d'Outils de
Pilotage**



La Décision à l'Hôpital
GERHNU 69èmes journées

[Direction des établissements par les praticiens](#)

La Compagnie Stéphanoise de Santé: Principe de Management

Les objectifs du management

Instaurer une dynamique "nouvelle" qui permette de donner du sens à nos activités, pour l'essentiel à proximité des patients et des soignants. __

Améliorer l'économie afin de permettre, la croissance, le développement de projets innovants et porteurs d'avenir.

Développer l'adhésion à des valeurs communes.



La Décision à l'Hôpital
GERHNU 69èmes journées

[Direction des établissements par les praticiens](#)

La Compagnie Stéphanoise de Santé : Principe de Management

Les valeurs communes

Un système de management participatif - un système de gestion par le partage des compétences

En particulier :

- Instaurer la confiance, faire grandir les hommes, travailler en groupe pluridisciplinaire
- Organigramme clair structure (organisation) : définir les unités et les services partagés
- Reporting : construire avec les responsables concernés les indicateurs de performance permettant aux opérationnels de terrain d'agir sur la performance
- Remunération : adapter le système pour mobiliser et récompenser les responsables de terrain



La Décision à l'Hôpital

GERHNU 69èmes
journées

[Direction des établissements par les praticiens](#)

Description du management d'un établissement par les praticiens : les Managers Médecins.

Profil des managers :

Les « leaders institutionnels », statut de dirigeant au niveau exécutif, régissent des organisations entières, ils communiquent une vision puissante sur les établissements et ont de grandes et profondes aptitudes pour l'administration et la direction.

Ils réussissent à rationaliser les services en bénéficiant du soutien et non de la colère de leurs collègues par la démonstration des progrès que le changement apporte dans la qualité des soins

Les « leaders de spécialité », statut d'administrateur, ils sont passionnés par leur propre spécialité au sein de l'organisation, ils ont une connaissance détaillée des fondamentaux médicaux et innovent dans l'amélioration du soin au patient ils visent à la fois efficacité et qualité et se sentent pleinement responsables des performances médicales et financières de leur spécialité.



La Décision à l'Hôpital
GERHNU 69èmes journées

[Direction des établissements par les praticiens](#)

En pratique :

Les « leaders institutionnels » plutôt que de considérer l'établissement comme un simple lieu de travail sont profondément concernés par son efficacité et s'approprient des questions d'organisation.

Ils considèrent les aptitudes administratives et gestionnaires comme un complément naturel de leurs compétences médicales.

Ils ont une constante référence au patient (pas simplement) en ce qui concerne les résultats mais aussi sur la qualité de leur séjour.

Des critères de performances qualitatives et financières sont recherchées en permanence, les décisions importantes sont parfaitement informées de leurs conséquences sur l'exploitation (ressource activité).Un incident en matière de sécurité, plutôt que d'être tût, fait l'objet de débats.



La Décision à l'Hôpital GERHNU 69èmes journées

Direction des établissements par les praticiens

La Direction des établissements : des préjugés et des idées reçues

Les préjugés fortement ancrés déprécient la fonction de Direction détenue par les praticiens :
Fondamentalement, la Direction n'est pas vue comme le cœur de l'identité professionnelle du praticien. La Direction n'est pas considérée comme un apport vital pour les patients, ni pour le succès professionnel, et elle n'est donc pas souvent considérée comme pertinente.

Le management n'est pas un critère retenu pour entrer dans les professions médicales :
L'intérêt de la gestion n'est pas transmise suffisamment dans les carrières professionnelles, il importe peu que les établissements soit mal ou pas du tout dirigé, le management n'est pas une voie attrayante pour les médecins. Il n'y a pas de modèle précis de Direction pour les praticiens et pas de processus simple pour trouver et attirer ceux qui ont le plus de potentiel pour être leader.

« La bonne nouvelle c'est que les compétences nécessaires au poste de direction peuvent être acquises. »



La Décision à l'Hôpital
GERHNU 69èmes journées

Direction des établissements par les praticiens

Preuves de l'impact sur les performances des établissements d'une gestion par les praticiens

Des exemples en France (source C2S) mais aussi à l'étranger (source: Jame Mountford, Caroline Webb, Mc Kinsey 2009 bureau Londonien):

• **La Clinique du Renaison, gérée pendant de nombreuses années par un groupe financier, se débattait contre une baisse de performance financière et médicale (déficit dans les 5 dernières années et perte des praticiens).**

En 12 mois dans le cadre d'une gouvernance médicale, le nouveau PDG (chirurgien pédiatre) de la Clinique du Renaison, améliore la prise en charge des patients grâce à sa gestion d'établissement confirmant le rôle du praticien comme « soignant – dirigeant et associé ».

L'établissement a retrouvé des résultats financiers positifs, des nouveaux praticiens se sont installés.



La Décision à l'Hôpital GERHNU 69èmes journées

Direction des établissements par les praticiens

Preuves de l'impact sur les performances des établissements d'une gestion par les praticiens (source: Jame Mountford, Caroline Webb, Mc Kinsey 2009 bureau Londonien):

Le Kaiser Colorado en 1990 se débattait contre une baisse des performances financières et médicales.

Un nouveau DG (chirurgien plasticien pédiatre) est nommé dans les 5 ans suivant l'adoption d'une nouvelle approche (rôle du praticien et programme de formation destiné aux médecins) le niveau de satisfaction des patients progresse de manière significative, le turn over du personnel s'améliore et le résultat de l'établissement passe de 0 à 87 millions de dollars.

L'administration des établissements de santé du secteur public pour les retraités de l'armée (Etats-Unis, VA) connaissaient tant de dysfonctionnement que certaines voix suggèrent de la fermer.

Un nouveau DG est nommé encore un médecin qui met en œuvre une stratégie d'amélioration de l'administration, la bureaucratie fut allégée (72 % des formulaires furent éliminés) le VA est devenu un leader dans la qualité des soins, le taux de satisfaction des patients s'élève à 83 % soit 12 % de plus que la moyenne nationale, de 1995 à 2005 le nombre de patients a doublé, le coût par patient est resté inchangé alors que le coût national a augmenté de 40 % pendant la même période.



La Décision à l'Hôpital GERHNU 69èmes journées

Direction des établissements par les praticiens

Preuves de l'impact sur les performances des établissements d'une gestion par les praticiens (source: Jame Mountford, Caroline Webb, Mc Kinsey 2009 bureau Londonien)

•Au Royaume Uni, en 2002 le Heart Hospital de Londres (UCLH) **connaissait des difficultés avec une baisse de l'activité des soins, déficit annuel récurrent et un niveau élevé de désengagement des praticiens.**

Cette situation conduisit à un remaniement des services selon les principes du SLM (Service Line Management) dans lesquels les praticiens jouent un rôle clé dans les principes d'organisation des services et de leur mise en œuvre quotidienne. De plus, ils assument la responsabilité en ce qui concerne les résultats, tant médicaux que financiers.

L'approche SLM contribua à l'augmentation de 40 % d'interventions cardiaques en 4 ans tandis que le taux de mortalité chirurgical diminuait de moitié.

La Décision à l'Hôpital

GERHNU 69èmes
journées



CONCLUSION

La Direction des établissements
de santé par les praticiens :

La clé de la performance dans
nos établissements.