

Hôpitaux : une gestion à repenser

Olivier Saulpic (ESCP-EAP)
68^{èmes} journées du GERHNU
Toulon – 30-31 Mai 2008

Les orientations

- Financement exclusif de l'hôpital au travers de la tarification à l'acte
- Responsabilisation des acteurs par une logique d'objectifs renforcée par des rémunérations variables
- Certification qualité pour contrôler les processus internes

Les illusions et les risques

Le financement par la T2A

- L'objectif initial est d'allouer les ressources en fonction de l'activité
- Compte tenu
 - de la complexité du système de calcul
 - Des activités qui ne relèvent pas de la T2A
- L'objectif de résultat nul pour chaque hôpital peut conduire
 - à des allocations inefficaces
 - À des décisions non conformes aux objectifs de l'hôpital

Les illusions et les risques

Le financement par la T2A

- Il est toutefois possible que l'évolution du compte de résultat fondé sur la T2A ait une certaine pertinence (par rapport au système antérieur qui ne cherche pas à évaluer l'activité)
- Mais, en pratique peut-on se servir de l'évolution du résultat comme d'un indicateur permettant un dialogue éclairé sur l'allocation des ressources ?
 - Spécificités du résultat (très synthétique, stigmatisant)
 - Contexte de volonté de mettre en place des systèmes de primes (cf. infra)
- On entend d'ailleurs dire « certains hôpitaux ne sont pas performant car ils sont en déficit »

Les illusions et les risques Le financement par la T2A

- Or, le résultat est un indicateur très imparfait de la performance économique d'un hôpital car il n'est pas évalué par un marché mais par
 - un système comptable
 - Des décisions politiques
- Donc on ne peut pas dire qu'un hôpital en déficit n'est pas performant

Les illusions et les risques

Responsabilisation des acteurs et rémunérations variables

- Les acteurs ne sont-ils pas déjà responsabilisés ?
- Les rémunérations variables risquent
 - De conduire à des comportements non conformes aux objectifs de service public ou à l'éthique
 - de nuire à la motivation intrinsèque

Les illusions et les risques

Certification

- En pratique, risque de
 - Mise en conformité avec les attentes des certificateurs sans réel conséquence sur les pratiques
 - Nuire à la créativité et à l'adaptation en figeant des pratiques

Analyse

- En fait, ce qui est proposé, c'est la transposition à l'hôpital d'un mode de contrôle par les résultats supposé efficient dans les organisations privées
- Plus précisément, l'idée est
 - La garantie de la qualité par la certification
 - Sous cette contrainte, la recherche de l'efficience économique par la mise en place d'un contrôle par les résultats

Analyse

- Mais un contrôle pur par les résultats nécessite que la performance puisse être mesurée par un résultat
- Or, la performance de l'hôpital est plus que bi-dimensionnelle (qualité des processus et résultat économique) et il n'existe pas de marché permettant de synthétiser cette performance
- En outre, le résultat est un indicateur très imparfait de la performance économique
- N.B. Les entreprises elles-mêmes s'interrogent sur l'efficacité d'un contrôle pur par les résultats

Analyse

- On distingue traditionnellement plusieurs mode de contrôle (Ouchi, 1979, Mintzberg)
 - Contrôle par la supervision directe
 - Bureaucratie : contrôle des comportements par les règles
 - Marché : contrôle par les résultats
 - Clan : contrôle par les pairs
- On confond mesure de la performance et contrôle par les résultats

Pistes

- En fait, le contrôle par les résultats n'est pas le seul mode qui permette l'utilisation de mesure de la performance
- La mesure de la performance peut aussi être utilisée
 - dans un dialogue entre supérieur et subordonné qui ne vise pas à évaluer les personnes, mais à trouver des pistes d'amélioration (contrôle « interactif », Simons 1995)
 - dans un système d'évaluation par les pairs
- Dans ce cas
 - il ne faut pas en faire le support à des primes
 - Le résultat financier n'est pas le meilleur indicateur

Conclusion

- Il n'est pas impossible d'utiliser des mesures formelles de performance à l'hôpital (c'est déjà le cas)
- L'introduction d'un mode caricatural de contrôle par les résultats économiques risque de nuire à l'évolution des systèmes de pilotage existant