

# **Pilotage des Etablissements de santé**

---

Gilles Launay

12 mars 2011

# Pilotage des Etablissements de santé

- **Le temps des repérages: missions, qualité, économie**

- Soigner, conduire des recherches et innover, enseigner
- Service final rendu, comparaisons / références, identité
- Unités de production, organisations, moyens, résultats

- **Le temps du diagnostic**

- Ouverture, rigueur et adhésion
- Quels soins ? Pour quelle qualité ? Quelle économie ? SWOT
- Quelle recherche ? Quelle identité ? Quelle chaine de valeur ?

- **Le temps des objectifs**

- Passer de l'intuition à l'objectif
- Plans d'affaires et plans d'actions
- Piloter en cascade

- **Le temps de l'action et du contrôle**

- Plateaux techniques
- Turnover + qualité + fierté
- Gouvernance





# Le temps des repérages : missions, qualité, économie

- **Soigner, conduire des recherches et innover, enseigner**

- Soins: étendue-stabilité-cohérence du casemix, [signature d'offreur](#), intégration verticale, variabilité de la demande, [distribution des rôles d'offreurs](#)
- Recherche: champs couverts (publications, essais, accords industriels), dynamique d'Etablissement et d'équipes, portefeuille de projets, pertes en ligne pour une chaîne de long terme
- Enseignement: champs couverts, gestion de l'identité d'entreprise et des réseaux

- **Service final rendu, comparaisons / références, identité**

- Satisfaction du patient ([Enquête SAPHORA](#)), dossier patient ([IPAQSS](#), [Qualité de la prise en charge et dossier patient](#)), risques ([ENEIS](#))
- Positionnement / référence (ex: Base de benchmark des CHU). ANAP: Hospidiag.
- [Publicité de la qualité](#). Accréditation HAS: [Impacts internes](#). Marketing qualité.

- **Unités de production, cycles, organisations, moyens, résultats**

- [L'hôpital dans la chaîne d'offre. Les parcours des patients](#)
- Focus sur les organisations: plateaux techniques, logistique, modes de prise en charge (ANAP)
- Résultats: [finances](#), corps social, santé (ex: réseau de périnatalité)





# Le temps des repérages : missions, qualité, économie

<b>Missions</b>	<b>Soigner</b>	<b>Rechercher- Innover</b>	<b>Enseigner</b>
<b>Qualité</b>	<b>Mesurer le service final rendu</b>	<b>Comparer aux références</b>	<b>Gérer l'identité</b>
<b>Economie</b>	<b>Unités de production</b>	<b>Organiser</b>	<b>Résultats</b>

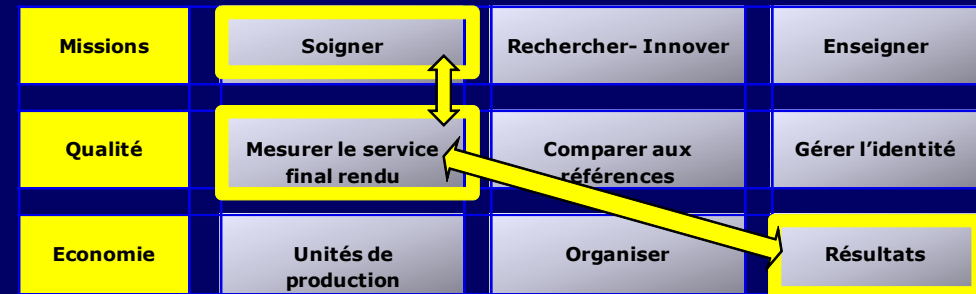




# Le temps du diagnostic

- **Ouverture, rigueur et adhésion**

- Laisser une chance à l'inédit ++



- Identifier les prestations à explorer  
« Px [mission/qualité/économie] » : bloc, chirurgie urologique oncologique, avitaillement, recrutement du personnel ....
- Etablir et analyser en groupe les écarts entre les valeurs observées et valeurs de référence des prestations à explorer

- **Quels soins ? Pour quelle qualité ? Quelle économie ? SWOT**

- Séquence:
  - 1. Objectifs généraux.
  - 2. Quels segments d'activité stratégique ?
  - 3. Démarche diagnostique : valeurs d'indicateurs et analyse en groupe.
  - 4. SWOT

- **Quelle recherche ? Quelle identité ? Quelle chaine de valeur ?**

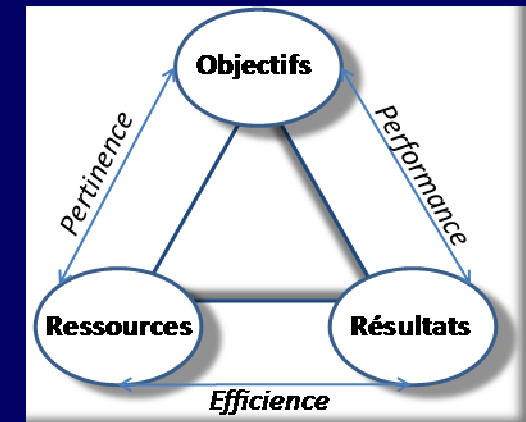




# Le temps des objectifs

- **Passer de l'intuition à l'objectif chiffré et porté par un responsable**

- Cibler la réduction des défauts de pertinence (ex: Méthode AEP):  
niveaux de journées inappropriées,  
conversion pour une fermeture temporaire ...  
... ou la mise à profit d'un nouveau potentiel d'accueil
- Cibler des réductions d'écarts d'efficience
- Cibler des croissances de parts de marché
- Cibler des responsabilités:  
contrats de pôle et délégations de gestion



- **Plans d'affaires et plans d'actions**

- Fixer les objectifs de l'année par pôle, par segment par équipe: en volume et en organisation
- Sélectionner les champs de mise en œuvre de chemins cliniques
- Négocier le contrat annuel: niveaux cibles, opérations-clés, étapes, responsabilités.  
Initialiser le système d'information.

- **Piloter en cascade**



# Le temps de l'action et du contrôle

- **Plateaux techniques: blocs, imagerie, consultations...**

- Piloter par la pertinence des activités, des indications par nature et par volume (contrats internes. SI de production)
- Piloter par la qualité (satisfaction du patient, du personnel) et l'atteinte des résultats
- Rendre cohérents, dans le temps, les moyens à l'activité. Ex: imagerie. Viser l'atteinte des meilleures performances publiées (Benchmarks).

- **Turnover + qualité + fierté**

- Réduction des journées inappropriées: chemins cliniques, partenariats, intégration verticale
- Projet d'Etablissement, Projets de pôle, Projets d'équipe: cohérence d'ensemble et visibilités adaptées

- **Gouvernance**

- Contrats de pôle: format, négociation-conclusion-suivi
- Délégations de gestion
- Pilotage des recettes, des dépenses, des durées des séjours, des incidents ..
- Tableaux de bord de pilotage

