

---

# Table des matières

<b>Introduction</b> , <i>Étienne Minvielle, Karine Gallopel-Morvan, Jean-Marie Januel, Mathias Waelli</i> .....	9
---	---

## Première partie

### PERFORMANCE ET RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION : REPÈRES

<b>Chapitre 1. Histoire des outils de gestion et de leurs effets dans le système hospitalier français : croyances et épreuves de vérité</b> , <i>Jean-Claude Moisdon</i> .....	17
Introduction : hôpital et histoire.....	17
Le plateau technique d'un grand ensemble hospitalier : la prescription par les instruments.....	18
Le « carcan » de la dotation globale : le développement malgré tout.....	24
Le PMSI : la régulation <i>soft</i> .....	27
La T2A : une régulation qui se veut <i>hard</i> .....	30
Maintenant ? .....	35
<b>Chapitre 2. Rechercher l'amélioration continue de la performance : point de mire de l'action managériale</b> , <i>Claude Sicotte</i> ....	37
Introduction.....	37
Rappel historique et fondements conceptuels.....	38
Modélisation de la performance appliquée aux organisations de santé.....	42
Les défis de la performance multidimensionnelle des organisations de santé.....	44
L'impact des réformes du système de santé en France.....	48
Conclusion.....	50

## Deuxième partie

### COMPRENDRE LES COMPORTEMENTS DES ACTEURS POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS DE SANTÉ

<b>Chapitre 3. Comprendre les comportements pour les changer : un enjeu managérial, Karine Gallopel-Morvan, Jacques Orvain, Dominique Somme</b> .....	55
Introduction.....	55
Comment modifier les comportements de santé des individus ? ...	56
Comment modifier les comportements des individus pour faire évoluer les institutions ?.....	64
Conclusion.....	72
<b>Chapitre 4. Comment les professionnels de santé s'approprient-ils les impératifs gestionnaires ?, Laetitia Laude, Lucie Michel, François-Xavier Schweyer</b> .....	75
Introduction.....	75
Vers une reconnaissance du travail administratif et organisationnel des infirmières hospitalières ?.....	76
L'émergence d'une fonction de management médical.....	81
L'émergence d'une fonction de coordination en équipe de soins primaires.....	88
Conclusion.....	94
<b>Chapitre 5. La qualité de vie au travail : un levier sous-estimé de la performance, Paula Cristofalo, Odessa Petit dit Dariel, Christelle Routelous</b> .....	99
Introduction.....	99
Quatre expériences qui mobilisent la QVT.....	101
Principes communs entre les quatre expériences.....	114
Points de vigilance.....	115

## Troisième partie

### IMPACT DES NOUVEAUX OUTILS DE GESTION ET DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

<b>Chapitre 6. Mettre en œuvre des outils de gestion dans les organisations de santé, Mathias Waelli, Julie David</b> .....	123
Objectifs et enjeux.....	123
Notions clés et principes méthodologiques.....	124
Implanter la démarche <i>Lean</i> dans les équipes infirmières.....	126
La mise en œuvre d'un indicateur qualité.....	131
Conclusion : message aux managers.....	135
<b>Chapitre 7. Réformer la tarification à l'activité : les nouveaux modes de paiement et leurs usages dans les établissements de santé, Anne Girault, Benoît Lalloué, Chloé Gervès-Pinquié, Jean-Claude Moisdon</b> .....	139
Introduction.....	139
Les modes de paiement alternatifs à la tarification à l'activité.....	140

Contexte d'application dans le cas français.....	144
Conclusion.....	153
<b>Chapitre 8. Qualité des soins et sécurité des patients : quel rôle dans la performance, quels modes d'évaluation et quels outils ?, <i>Jean-Marie Januel, Pascal Astagneau</i>.....</b>	<b>157</b>
Introduction.....	157
L'importance des facteurs organisationnels et humains (FOH) dans la survenue des EIAS.....	159
Complexité des soins et de leur production.....	162
Standardisation <i>vs</i> adaptation des processus de soins et d'évaluation de la QS&SP.....	166
D'une logique professionnelle à une approche multi- et interdisciplinaire.....	168
Rôle des indicateurs.....	172
Conclusion.....	176
<b>Chapitre 9. Manager l'évaluation des approches parcours, <i>Marie-Aline Bloch</i>.....</b>	<b>181</b>
Introduction.....	181
Comment évaluer des interventions complexes ?.....	183
Comment manager l'évaluation des approches parcours : retour d'expérience de PAERPA.....	187
Des tensions à gérer par les gestionnaires d'évaluation publique...	194
Conclusion et perspectives.....	196

---

## Introduction

*Étienne Minvielle, Karine Gallopel-Morvan,  
Jean-Marie Januel, Mathias Waelli*

Coordonner les parcours de patients, accompagner les innovations organisationnelles, prévenir et changer des comportements à risque, travailler en équipe... Le compte rendu de ces thématiques pourrait rapidement aboutir à un traité descriptif des pratiques de management.

La tentative proposée dans cet ouvrage est autre. La démarche vise à apporter des preuves, à déconstruire des croyances, et à proposer des analyses critiques des différentes thématiques présentées. Notre ouvrage affirme ainsi l'ambition de reconnaître la recherche en gestion comme un appui nécessaire et une aide à la décision pour les managers en santé.

Si une telle ambition habite le collectif de chercheurs qui participent à cet ouvrage, c'est que le besoin d'asseoir des décisions sur des preuves, même minimes, apparaît de plus en plus manifeste. Il a pu être classique par le passé de souligner la résistance du « monde » de la santé à toute forme de recherche relative au management. Les médecins et soignants étaient accaparés par l'actualisation de leurs expertises cliniques. Les directeurs des organisations de santé voyaient dans la recherche des freins à leurs propres raisonnements, certains jugeant que le management est avant tout un art ou une compétence innée. Ces constats existent probablement encore.

Toutefois, les mentalités changent. De plus en plus de managers, qu'ils soient directeurs d'organisations, cadres, professionnels de santé, sentent bien que la compréhension et l'analyse des phénomènes relatifs à la gestion des hommes et des outils deviennent essentielles.

Un autre acteur apparaît aussi : le patient. Sa reconnaissance de coconstructeur de son parcours de santé le conduit en effet à se pencher de plus en plus sur ces questions de management.

Le tout forme un mouvement général qui cherche à comprendre, à démontrer, et aussi à se projeter dans l'avenir du système de santé, *via* des recherches.

Les travaux présentés dans cet ouvrage s'inscrivent dans ce contexte. Ces travaux sont ceux de chercheurs de l'équipe de recherche EA 7348 MOS (Management des organisations en santé) de l'EHESP. Ils ont en commun d'étudier la performance des parcours de santé, domaine à l'heure actuelle encore mal connu. Rares sont les travaux menés sur les modalités de cette organisation, notamment les besoins de coordination entre professionnels de santé ou encore le contenu du travail de prise en charge. L'efficacité des dispositifs visant à changer les comportements des individus est aussi source d'interrogations et de besoins d'évaluation.

Montrer l'intérêt de la recherche pour les managers des organisations de santé mérite d'emblée quelques précisions. Jean-Claude Moisdon, un des pionniers en la matière, en décrit les caractéristiques dans le premier chapitre de cet ouvrage. En adoptant une perspective historique, il démonte certaines croyances, comme sur la tarification à l'activité, et nous conduit à lire différemment les phénomènes, ce qui aide à mieux comprendre où se situent les véritables sources d'amélioration.

À travers cette analyse, apparaissent les lignes directrices de la recherche en gestion, qui s'appuient essentiellement sur des données de terrain. Il s'agit, à partir des pratiques réelles, de comprendre les comportements individuels, les activités collectives, et les usages des outils, technologiques ou autres. Il s'agit aussi de ne pas se reposer uniquement sur l'intuition, aussi talentueuse soit-elle, pour justifier une action ou une décision managériale.

À l'inverse, la justification de l'action devient, à tous les niveaux, un exercice qui appelle à des démonstrations et qui peut conduire à développer « des études robustes et valides scientifiquement » (pour reprendre une expression courante). Cette justification se réfère à la notion de performance. L'objectif de la recherche en gestion est ainsi non seulement d'analyser de manière critique des phénomènes observés, mais aussi de s'inspirer de ces conclusions pour formuler des recommandations ou tester des modèles organisationnels plus performants.

Dès lors, il est important de s'interroger sur le sens de la performance organisationnelle. Claude Sicotte, dans le second chapitre de cet ouvrage, identifie les modèles de la performance organisationnelle les plus répandus dans le domaine de la santé. Il apparaît qu'elle est fondamentalement multidimensionnelle, en quête d'un équilibre entre les différentes dimensions de coût, de qualité, de qualité de vie au travail, voire d'autres.

La projection sur l'espace du parcours appelle également à revisiter les conceptions actuelles de cette performance. Par parcours, nous entendons « parcours de santé », intégrant le périmètre de prise en charge qui démarre par les actions préventives (en amont de la survenue de la maladie) et se poursuit lors de l'épisode de soins, symbolisant cette volonté de considérer l'enchaînement des étapes que vivent désormais les patients entre les établissements, les consultations de ville, leur domicile et d'autres lieux d'assistance. Elle situe aussi l'analyse au niveau de l'expérience du patient ou de l'individu en cas d'actions préventives. La recherche en gestion a dans ce contexte pour caractéristique de problématiser le « parcours » comme un processus de production, ce qui constitue une approche nouvelle qui nécessite de raisonner, au moins partiellement, en dehors du cadre de la clinique. C'est désormais la transformation de notre appareil productif de soins qui est en cause au moment de l'évaluation de la performance.

## Plan du livre

Ce livre se compose de trois parties.

La première, consacrée aux deux chapitres présentés ci-dessus, se concentre sur la constitution de repères autour de la recherche en gestion et de la performance organisationnelle appliquée au parcours de santé.

La deuxième partie explore les éléments conceptuels et pratiques de la nouvelle forme d'organisation des parcours de santé, sous l'angle des comportements des individus et des collectifs.

Karine Gallopel-Morvan, Jacques Orvain et Dominique Somme, dans le chapitre 3, s'attachent à caractériser la notion de comportement dans différentes situations de gestion : en matière préventive d'abord, lorsqu'il s'agit de comportements individuels face à des risques ; en matière d'action collective ensuite, concernant des comportements de groupes de professionnels au sein des établissements de santé. Dans les deux cas, différentes théories sont présentées d'une manière didactique afin d'illustrer la capacité du manager à orienter ces comportements.

Le chapitre 4 rédigé par Laetitia Laude, Lucie Michel et François-Xavier Schwyer aborde la question du maillage entre logique professionnelle et logique managériale. Trois profils d'acteurs sont étudiés : les infirmières, les médecins responsables de pôle, et les innovateurs en charge de collectifs de l'offre de soins primaires. Dans les trois situations, les besoins de management sont identifiés, puis replacés en miroir des logiques professionnelles. Or, les acteurs n'intègrent

pas spontanément le savoir-faire managérial dans leurs représentations idéales du travail. Ainsi, le bon maillage entre les deux logiques constitue un enjeu permanent pour le management.

Dans le chapitre 5, Paula Cristofalo, Odessa Petit dit Dariel, et Christelle Routelous, s'intéressent à une dimension majeure de la performance, bien que souvent négligée, la qualité de vie au travail. À travers différents cadres d'analyse, il est montré comment cette dimension peut apporter tant un bien-être supplémentaire pour les professionnels en exercice dans les organisations de santé, qu'un impact positif sur les autres dimensions, qualité des soins, et coûts. Reste à comprendre comment orienter les comportements dans cette voie.

La troisième partie développe, en complément de la précédente, le rôle des outils de gestion dans la contribution à la performance des parcours de santé.

Dans le chapitre 6, Mathias Waelli et Julie David abordent deux cas : le *Lean management* et un indicateur national d'évaluation de la qualité hospitalière. À travers ces deux cas, ils montrent l'importance du management de proximité dans l'appropriation des outils par les équipes. Tant les cadres de santé que les médecins de pôles peuvent tenir un rôle majeur pour implanter l'outil dans les pratiques réelles, à travers un travail pourtant souvent invisible.

Le chapitre 7 rédigé par Chloé Gervès-Pinquié, Anne Girault, Benoît Lalloué et Jean-Claude Moisdon traite de la question des nouveaux modes de paiement à la qualité et à la coordination. Ils montrent combien ceux-ci peuvent être efficaces, mais à condition de maîtriser leurs usages. C'est dans la pratique réelle que se comprend leur efficacité. Le caractère coconstruit lors de la conception de l'outil peut favoriser les usages attendus.

Jean-Marie Januel et Pascal Astagneau, dans le chapitre 8, s'attachent à comprendre l'apport des outils de gestion dans le domaine de la qualité et de la sécurité des soins. Ils partent du constat que les dispositifs d'amélioration de la qualité et de la sécurité ont intérêt à mieux prendre en compte les approches gestionnaires, tant dans les phases d'évaluation que d'actions correctives. En ressort une démonstration de ce que pourraient être ces nouveaux outils.

Le chapitre 9 proposé par Marie-Aline Bloch aborde la difficile question de l'évaluation des parcours de santé. Le texte part d'une revue de littérature qui situe l'exercice parmi les interventions complexes. Il montre ensuite les besoins de management en matière de mise en œuvre de ce type d'évaluation. À travers un cas, la mise en place des programmes d'amélioration des parcours des personnes âgées (PAERPA), l'analyse identifie des points clés de management lors de la mise en œuvre de l'évaluation des processus d'implantation

comme des résultats. L'étude permet ainsi de donner une doctrine en la matière.

À la fois ressource pratique et académique, ce livre est construit pour une large audience qui inclut les managers de tous types. Le modèle et les pistes présentés fournissent au lecteur des aides à la compréhension, et des indications pour la mise en œuvre de l'objectif managérial recherché. Les neuf chapitres présentés n'épuisent pas d'ailleurs les sujets autour de la performance des parcours de santé, mais offrent une vision synthétique des travaux les plus aboutis par le collectif de l'équipe de recherche MOS.

Ce livre sera utile à toute personne qui cherche à comprendre et améliorer l'organisation du système de soins (étudiants, chercheurs, managers). Pour favoriser la progression dans la lecture, un certain nombre de compléments sont incorporés tout au long du livre, notamment : des notes et références qui apportent des ressources supplémentaires sur des idées et des éléments de contexte ; des encadrés avec des exemples pratiques ou des vignettes qui illustrent des aspects majeurs de la présentation et visent à stimuler la réflexion ; une synthèse managériale à la fin de chaque chapitre, sous forme à la fois de conclusion et de points clés qui aideront le lecteur dans son analyse.

Le cheminement proposé d'un chapitre à l'autre obéit à un principe, celui de mailler des constats empiriques et des approches théoriques, mais toujours avec le souci d'aboutir à des réponses opérationnelles et des recommandations managériales. En cela, cet ouvrage s'inscrit sur une ligne de crête où la théorie aide à orienter l'action.

Le principal espoir est qu'il aide ainsi à développer une organisation plus performante. Quand les managers développent de nouvelles formes de collaborations innovantes, capturent les gisements liés aux nouvelles technologies, ils consacrent une nouvelle forme de management qui répond aux besoins des parcours des patients. La recherche peut aider à optimiser ces démarches. Par les gains qualitatifs et économiques potentiels, le système de soins peut mieux s'en porter, le patient aussi, ce qui reste, on l'admettra, l'objectif principal.