
Volume 15, Issue 1, 2013 - French

Executive Summaries

L'évolution du rôle de l'hôpital

Par Roland Ollivier, Emilie Hericher, Cedric Arcos

La situation des hôpitaux à la fin du siècle dernier pourrait être définie comme transitoire, entre un modèle stable de changements partiellement prévisibles et le nouveau schéma de l'environnement des soins de santé et de la gestion des hôpitaux que nous connaissons aujourd'hui. Les hôpitaux évoluent dans ce nouveau cadre et le défi managérial sera de définir une stratégie pertinente, adaptée à toutes les équipes, et dans un même temps de gérer l'incertitude et de s'adapter en permanence aux changements internes et externes. Paradoxalement, dans un monde à l'avenir incertain, les années 2010 à 2020 sont porteuses d'une vision plus globale de la gestion des établissements de santé.

En ce qui concerne la stratégie de la santé, les directeurs des hôpitaux de demain devront disposer d'une vision plus large et développer des activités en coordination avec d'autres institutions au sein d'une zone géographique définie. Afin d'assurer la continuité des soins et la compensation au niveau des ressources, il est donc important de définir la portée de ses activités, et si elles se feront sur un mode partagé ou associé.

La philosophie de la clinique Saint-Jean

Par Jos Olbrechts

Cela fait plus de 800 ans que la Clinique Saint-Jean dispense des soins en plein coeur de la ville de Bruxelles. À la diversité culturelle des patients répond celle des membres du personnel. C'est la conséquence d'un objectif clair et structuré : on compte dans chaque équipe le même nombre d'employés francophones, néerlandophones, et d'origine étrangère. L'accent mis sur la diversité culturelle, l'ambiance conviviale de la clinique et ses nombreux avantages pratiques – entre autres sa facilité d'accès et la flexibilité du temps de travail – font de la clinique Saint-Jean un lieu de travail attrayant. La clinique Saint-Jean a établi un management centré sur l'hôpital qui se différencie de l'approche gestionnaire uniquement financière ou médicale que l'on rencontre habituellement dans ce genre de structure hospitalière. Une gestion centrée sur l'hôpital donne à chaque membre du personnel la possibilité de s'impliquer, et par là même de s'engager dans les processus décisionnels entrepris par la direction.

Si nous renforçons aussi énergiquement la sécurité et le bien-être à tous les niveaux de notre organisation, c'est pour que notre philosophie, la philosophie de Saint-Jean, soit perceptible par nos patients. Ils ne peuvent qu'en récolter les bénéfices. Et c'est ce que nous constatons grâce à nos outils de benchmarking internes et aux questionnaires patients traités en externe : les soins que le personnel procure à nos patients reflètent la qualité de leurs conditions de travail et la considération dont ils font l'objet au sein même de leur équipe.

Le rapport Francis : un coup de semonce pour le National Health Service britannique

Par Lee Campbell

Le rapport final de l'enquête publique sur les soins fournis par le « Mid Staffordshire NHS Foundation Trust » a produit des ondes de choc à travers tout le NHS au Royaume-Uni. La Commission d'enquête a examiné la mise en service et les organes de surveillance et de réglementation du « Mid Staffordshire hospital » entre Janvier 2005 et Mars 2009. L'enquête a pu constater la souffrance terrible et inutile de centaines de personnes qui n'ont pas pu bénéficier d'un système de santé. On a pu ignorer les signes des mauvais soins qui leur étaient accordés et considérer que l'intérêt personnel de l'entreprise et le contrôle des coûts étaient bien plus importants que les patients et leur sécurité. Le Premier ministre David Cameron s'est excusé auprès des patients et de leurs familles pour la médiocre qualité des soins.

Robert Francis, président de la commission d'enquête, a émis 290 recommandations afin de s'assurer que cette argumentation n'aura plus cours et que les patients seront dorénavant considérés en priorité. Il a suggéré une culture commune centrée sur le patient au sein du NHS et proposé les adaptations suivantes :

- une structure de standards obligatoires et des mesures de mise en conformité ;
- l'ouverture, la transparence et l'honnêteté dans tout le système, sous-tendus par la loi. Sans cela, une culture commune d'ouverture et d'honnêteté envers les patients et les organismes de contrôle ne pourra pas être diffusée ;
- une prise en charge améliorée s'attachant à l'aspect humain et des soins infirmiers engagés et bienveillants ;
- un leadership fort au niveau des soins de santé.

Une approche multidisciplinaire de la planification financière

Par Wilhelm Frewer, Hans-Peter Busch

La concurrence régnant sur le marché de la santé aura un impact sur l'assurance maladie et les niveaux de service. On se rend compte qu'il

existe un besoin constant d'accroître l'efficacité et l'efficience, et donc d'améliorer les processus, tant dans le secteur de la santé en général que dans l'organisation des établissements hospitaliers et des cabinets médicaux. Ainsi, leur bonne gestion nécessite des structures adaptées et des processus d'optimisation dans les différents domaines, en particulier celui de la qualité médicale, de la qualité du service et de l'efficacité.

L'optimisation de la structure organisationnelle a un impact direct sur la chaîne de valeur des services d'imagerie médicale. Dans le cadre des « groupes de diagnostic homogènes » (diagnosis related group, DRG), tous les aspects du traitement sont couverts par l'assurance maladie. Pour que cette rémunération soit assurée, une optimisation continue des processus dans les domaines de la qualité médicale, de la qualité du service et de l'efficacité est nécessaire. Sur la base de ces trois piliers, le centre se doit d'être géré selon les règles d'une entreprise commerciale.

De nouvelles dispositions pour l'optimisation des services d'imagerie

Par Bernd May

Les gestionnaires des services d'imagerie médicale et les directeurs d'hôpitaux sont à la recherche de nouvelles façons de fournir un service optimisé dans un climat de diminution des budgets de la santé, de concurrence entre les centres d'imagerie privés, et de la demande accrue d'une approche médicale fondée sur des données factuelles.

Voici les principaux conseils pour une optimisation de la gestion des coûts :

- sélectionner les examens appropriés pour réduire la durée des séjours à l'hôpital ;
- reconnaître que le travail est l'un des principaux facteurs de coût ;
- Les gestionnaires hospitaliers doivent prendre conscience de l'impact des coûts élevés de fonctionnement et d'entretien des équipements ;
- Toutes les modalités d'imagerie médicale auraient intérêt à envisager une coopération public-privé pour la prestation de services d'imagerie.

Blockbusters, médicaments biotechnologiques et biosimilaires

Par F. Braido, F. Balbi, D. Bagnasco, G.W. Canonica

Nous sommes en train de vivre le début d'une décentralisation des soins prodigués aux patients et de la pratique médicale. Actuellement, nous nous dirigeons vers une thérapie ciblée, première étape vers un traitement personnalisé où le bon médicament à la bonne dose est administré à la bonne personne au bon moment. Ce processus est devenu possible grâce aux progrès de la recherche fondamentale et aux plans de recherche et de développement des entreprises pharmaceutiques. Nous vivons le passage de l'utilisation de molécules chimiques principalement développées pour traiter de grandes populations de patients (Blockbusters ou médicaments vedettes), vers une nouvelle génération de médicaments, pour la plupart biotechnologiques, mis au point pour modifier un mécanisme pathogène spécifique.

Comme l'expiration des brevets protégeant les produits chimiques a correspondu au développement des médicaments génériques, l'expiration de ceux des nouveaux produits biotechnologiques verra apparaître l'avènement des biosimilaires. Ces derniers se réfèrent aux produits biopharmaceutiques qui, après l'expiration de la période de brevet, seront fabriqués par d'autres laboratoires pharmaceutiques que celui qui l'a lancé à l'origine tout en restant similaires en termes de qualité, de sécurité et d'efficacité. Cela se traduira par des recherches spécifiques, une surveillance clinique et une remise à jour des connaissances des médecins afin que l'utilisation de ces produits soit sûre et appropriée.

Focus sur l'Irlande

Faire plus avec moins est l'un des grands mantras du monde de la gestion. Cependant, en cette période de limitation des ressources, peut-on réellement améliorer la qualité en réalisant des économies ? Au cours des deux dernières années, le « Irish Health Service » en a démontré la pertinence et aussi que de nombreux progrès peuvent être réalisés grâce à une meilleure équipe managériale et à une meilleure gestion.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 2012 a vu une diminution de 98 % du nombre d'adultes devant attendre plus de neuf mois et une réduction de 95 % du nombre d'enfants devant attendre plus de vingt semaines pour une hospitalisation ou une opération chirurgicale en ambulatoire. Les processus managériaux impliqués ne sont pourtant pas extraordinaires. Ils s'appuient sur des principes de gestion solides et fondamentaux. Ils donnent la main à des équipes multidisciplinaires qui élaborent de nouvelles stratégies et sont prêts à changer leurs habitudes. Les ressources sont concentrées sur les points qui posent le plus de problèmes. On a récemment assisté à l'implémentation de plans prévoyant une vigilance importante et un système de feedback. L'essentiel demeure dans une direction bien présente et dans la communication avec les principales parties prenantes.

Published on : Fri, 22 Mar 2013