

Les Coûts / Performances cachés ... Un fardeau pour les hôpitaux

Le monde hospitalier se distingue par des particularités qui nous empêchent de lui appliquer de façon stricte les préceptes du management traditionnel. C'est un domaine très complexe dont le tissu se forme de plusieurs composantes et dont les milieux de travail sont à multiples interactions. La réforme de l'hospitalisation privée donne un nouveau cadre à la régularisation du système hospitalier portant à la fois sur les procédures internes de gestion et sur les procédures d'évaluation, qu'il s'agisse de la satisfaction des usagers ou de la qualité et de la sécurité des soins. Une telle gestion implique la pertinence d'une démarche systématique d'évaluation des coûts, de la mesure de l'efficacité, des performances des activités et des intervenants dans ce domaine.

Selon l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des entreprises et des Organisations), un nombre élevé de coûts et performances cachés existent au sein de chaque organisation. Ces coûts sont révélateurs du pouvoir informel des employés quand il s'agit du comportement dysfonctionnel. Ces coûts cachés proviennent de six familles de dysfonctionnements: Conditions de Travail, Organisation du Travail, Communication-Coordination-Concertation, Gestion du Temps, formation, et Mise en œuvre Stratégique. Ils ne peuvent pas être mesurés ou contrôlés par des outils classiques de management et sont classés en 2 catégories:

- Ceux incorporés aux comptes de coûts visibles mais dilués dans les dépenses courantes.
- Ceux qui viennent en manque de profitabilité c'est-à-dire en diminution des revenus.

Ces dysfonctionnements permettent d'identifier cinq catégories principales de coûts cachés: Absentéisme, Accidents de Travail, Rotation du Personnel, Non-qualité, Ecart de Productivité directe.

L'évaluation des coûts de dysfonctionnements se réalise au moyen de l'analyse des composants financiers des coûts cachés comme les Surtemps, Sursalaires, Surconsommations, Non-productions, Non-creation de potentiel et les Risques.

Quant à la performance cachée, elle peut être résolue soit par réduction des coûts cachés, soit par création du potentiel.



Dr Patrick Tabchoury

*Docteur en Sciences de Gestion
Enseignant Chercheur
Hôpital St Georges – Ajloutoun*

Nous exposons dans ce qui suit les résultats de l'une des interventions effectuées au sein de nombreux hôpitaux sur le territoire libanais. L'effet au plan économique est calculé sur une base annuelle.

Evaluation du coût des sursalaires: Les sursalaires sont souvent liés à des glissements de fonction, c'est dans le cas où des supérieurs réalisent les tâches des subordonnés. Les sursalaires proviennent de l'absentéisme, d'un manque de personnel ou du temps passé à corriger les erreurs des subordonnés.

Sursalaires	Effet au plan économique (En millions de LL)
Liés à l'absentéisme	74
Liés au manque du personnel	5
Liés à des erreurs	19
	98

Evaluation du coût des surtemps: Les surtemps sont des temps passés à l'hôpital pour réaliser des tâches ne correspondant pas à une création de valeur ajoutée. Les surtemps peuvent être de différents types:

- Surtemps liés à des erreurs.
- Surtemps liés à des travaux inutiles.
- Surtemps en recherche d'information.
- Surtemps liés à un manque de rigueur ou à des dérangements.
- Surtemps liés à des équipements inefficaces.
- Surtemps liés à des défauts de qualité.

Surtemps	Effet au plan économique (En millions de LL)
Liés à des erreurs	45
Liés à des travaux inutiles	27
Liés à des dérangements	44
Liés à des équipements inefficaces	29
Liés à des défauts de qualité	48
Liés à des recherches d'informations	37
	230

Evaluation du coût des surconsommations: Les surconsommations sont dues à des consommations excessives des ressources. Les surconsommations peuvent être de différents types: Les gaspillages, les surconsommations d'énergies et les surconsommations liées à des erreurs.

Surconsommations	Effet au plan économique (En millions de LL)
Liés aux gaspillages	28
Liés aux surconsommations d'énergie	31
Liés aux erreurs	3
	62

Evaluation du coût des non-productions: Les non-productions sont des perturbations et des arrêts de l'activité liés à des dysfonctionnements. Les non-productions dans un hôpital sont reliés à:

- Retard de livraison des marchandises ou de pièces de rechange
- Arrêt de travail à cause de dépannage de certains équipements

Non-productions	Effet au plan économique (En millions de LL)
Liées au retard de livraison	24
Liées au dépannage des équipements	8
	32

Evaluation du coût des non-creations de potentiel: Les non-creations de potentiel sont considérées comme un coût d'opportunité. On les lie souvent à des pertes de part de marché qui sont des conséquences de rumeurs lors d'une faute médicale, ou à des pertes de savoir faire lors de la démission d'une main d'œuvre qualifiée et enfin au retard de mise en marche d'un nouvel appareil médical ou d'une nouvelle technique de soins.

Non-creations de potentiel	Effet au plan économique (En millions de LL)
Liées à des insatisfactions d'hospitalisation	183
Liées retard de mise en marche d'un appareil médical	15
Liées à des démissions du personnels qualifiés	12
	210

En conclusion: les contraintes financières qui pèsent sur l'hôpital sont en perpétuelle évolution. Totalement absorbés par les difficultés quotidiennes, beaucoup de dirigeants d'hôpitaux mènent une gestion de crise. Les organisations prestataires de soins hospitaliers ont des conditions de production spécifiques, puisqu'elles doivent prendre en charge la dimension hôtelière des soins hospitaliers. Pour cela il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche systématique qui permet d'améliorer la qualité des soins tout en maîtrisant les coûts.

Evaluation générale des coûts cachés annuels (en Millions de L.L.)

Composants	Surcharges			Non-produits (couts d'opportunité)			
	sursalaires	surtemps	Surconso- mmations	Non- productions	Non -creation de potentiel	Risques	Total
Absentéisme	74						74
Accidents de travail							-
Rotation du personnel	5						5
Non-qualité	19	158					177
Ecart de productivité		72	62	32	210	76	452
Total	98	230	62	32	210	76	708

Références:

- Noguès M., *Gestion hospitalière et régulation des dépenses de santé*, Préface Gilles Johanet, PUF 2001
- Savall H. et Zardet V. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion

de Management Stratégique, Préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica 1987, édition augmentée de 1989, 3ième édition 1995, 4ième édition 2001.

- Savall H., Zardet V., Bonnet M., *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*. BIT 2000.
- Savall H., Zardet V., *Le nouveau contrôle de gestion*, ECM 1992.