



CAP-Go™ ; changer pour gagner...

En regard des enjeux du domaine de la santé et des changements souhaités et annoncés, le modèle d'affaires hospitalier, en termes de gestion d'entreprise, devra tenir compte :

- du nouveau financement de ses activités,
- des éléments déterminants et constitutifs des forfaits par cas,
- de la transparence des activités hospitalières,
- du partage des données relatives aux patients,
- de l'appartenance à des réseaux de soins ...

Pour les établissements de santé, la problématique du calcul des forfaits par diagnostic (APDRG), en lieu et place des forfaits journaliers basés sur la durée des séjours, exige une approche processus. En effet, la nouvelle base de rétribution des prestations risque de déséquilibrer gravement le budget des établissements de santé si les liens entre processus et coûts ne sont pas établis.

Afin de maîtriser les changements annoncés, en tout premier lieu il est nécessaire de comprendre les modes de faire – organisationnels et métiers – afin de pouvoir déterminer les principes, les modalités, les particularités, les aptitudes et les coûts des différents « chemins cliniques » empruntés par les patients, selon les DRG attribués.

L'enjeu : efficience des processus et satisfaction des clients

L'avenir se dessine dans une situation de concurrence, de transparence de la qualité des prestations et de leur efficience, ainsi que dans l'ouverture du marché à une clientèle potentiellement nationale.

A l'avenir, l'entreprise « établissement de santé » devrait disposer d'une vision stratégique déployée jusque dans l'opérationnel, au travers de ses différents processus qui se situent à la base des chemins cliniques ; dès lors, on peut affirmer qu'un nouveau paradigme du management de la santé est en émergence. Dans cette nouvelle situation, le type d'organisation de l'entreprise « Hôpital » devra générer de la satisfaction -interne et externe-, élément moteur de sa viabilité économique.

Sur la base de la vision exprimée ci-dessus, JGS SA propose une démarche précise, basée sur les grandes théories managériales. Pour les établissements de santé n'ayant pas encore une base « processus » solide, un changement de cap s'impose. Il devra être progressif mais rapide, en vue d'un positionnement clair et de la mise en place d'un type d'organisation permettant d'orienter le terrain opérationnel, dans la direction de la stratégie définie. In fine, pour le management il s'agira de garder le cap en tenant compte de la capacité du terrain opérationnel à assurer le suivi des objectifs fixés, de les évaluer et ainsi de garantir l'attrait et la pérennité des disciplines déclarées « core business » de l'établissement.

Une théorie reconnue sur la maîtrise du changement décrit un cheminement possible par huit étapes inéluctables : (source : John Kotter et Holger Ratgeber, Alerte sur la banque)



1. Créer un sentiment d'urgence

La première condition pour initier un processus de changement consiste à faire prendre conscience, à l'ensemble de la gouvernance, de la nécessité d'une action immédiate. Pour être convainquant, il s'agit de communiquer par le biais de faits objectifs, de chiffres ou encore de situations flagrantes mettant en danger l'institution.

Outil proposé : Les indicateurs à dispositions (chiffre d'affaires, CAE, analyse des prix par pathologie, satisfaction des clients et partenaires, etc.) ainsi que certains faits divers et signaux faibles représentant souvent des preuves évidentes. Ces chiffres et données peuvent être « benchmarkés » avec ceux des concurrents, le tout dans une optique d'évolution de l'environnement légal et des transformations qui seront celles des acteurs et concurrents.

2. Réunir l'équipe de pilotage et lui confier d'accompagner au succès la gestion du changement

Une fois le soutien de la majorité du conseil d'administration obtenu, il s'agira de s'entourer d'une équipe solide (leadership, crédibilité, capacité de communication, opinion-leader, etc.) et apte à mettre en œuvre le projet de changement.

3. Développer la vision et la stratégie du changement pour un avenir meilleur

Dans un premier temps, il s'agit de travailler sur la cohésion de l'équipe et la construction d'une vision commune. Cette équipe développe la stratégie de changement en construisant la réalité future, conformément aux enjeux.

Outil proposé : Analyse stratégique du positionnement futur de l'établissement. Etablissement du plan de management avec l'équipe de pilotage.

4. Communiquer la vision managériale pour faire comprendre et adhérer (la faire valider par l'équipe de gouvernance)

Cette phase cruciale, et pour le moins ardue, consiste en la diffusion du travail effectué aux trois étapes antérieures.

Les réticences aux changements sont nombreuses et de diverses natures. Cette phase 4 ne peut se faire sans une anticipation des réticences par des réponses travaillées et cohérentes avec le message. Il faut veiller à ce que le plus grand nombre possible de collaborateurs comprenne et accepte la vision et les grandes lignes stratégiques.

Outil proposé : Etablir une cartographie des récepteurs du message, de leur positionnement, des réticences potentielles afin de pouvoir créer un plan de communication détaillé.

Donner aux acteurs du changement le pouvoir d'agir. Le projet nécessite des ressources (temps, compétences, formation, etc.). Ces dernières doivent être adaptées à l'objectif.

5. Lever les obstacles au changement, qui entravent l'action.

Tout obstacle au changement doit être analysé en vue de mettre en œuvre les mesures idoines.

6. Produire des victoires à court terme

Afin d'attiser le feu du succès, les différentes miles stones du projet doivent être vécues comme des victoires.

7. Persévérer jusqu'à ce que les nouvelles habitudes soient ancrées dans le quotidien et bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement

8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise et veiller à ce que les changements ne soient pas vaincus par de vieilles traditions tenaces.

En regard des changements annoncés par le législateur (révisions successives de la LAMal), JGS SA a développé un concept d'accompagnement à l'attention du management et des cadres des établissements de santé : il s'agit de la méthodologie CAP-Go™, pouvant être mise en œuvre avec le logiciel SMI-Manager. Cette approche tient compte des quatre C, inéluctables à la maîtrise de la chaîne des valeurs de l'entreprise et permet leur déploiement au travers d'un concept basé sur une longue expérience en matière consulting/management hospitalier. La mise en place de CAP-Go™ passe par les étapes suivantes :

Stratégie managériale	⇒	Elaboration du PM et communication / déclinaison des objectifs, politiques, etc.
Formation	⇒	Formation des cadres aux attentes institutionnelles / gestion SMI
Mise à plat de l'organisation existante	⇒	Mise à plat des processus et descriptifs (cadres+équipes : base processus)
Application de CAP-Go™	⇒	Philosophie de gouvernance à appliquer au quotidien (culture)
Maîtrise des processus avec le logiciel SMI-Manager	⇒	Gestion de l'amélioration continue et des risques, directement sur les processus

Les éléments pris en compte par **CAP-Go™** sont innovants et, dans une vision à moyen/long terme, visent les objectifs suivants :

- **Mise en œuvre du changement de la culture d'entreprise** : Le management prend conscience de la nécessité de changer et élabore un concept d'informations et de gestion des compétences en vue d'instaurer une nouvelle culture d'entreprise au travers des comportements, des systèmes et des symboles.
- **Etablir un lien entre la stratégie et les attitudes de terrain** : Les dirigeants s'imposent puis institutionnalisent une phase de réflexion, en amont des demandes issues de l'opérationnel, ce qui leur permet de :
 - responsabiliser les cadres,

- motiver les équipes à s'impliquer dans la gestion,
 - relier la stratégie aux réalités du terrain opérationnel,
 - disposer de tous les éléments utiles à une prise de décision optimale.
- **Garantir le respect des 4 C** sur tous les processus : Les cadres font systématiquement une réflexion par rapport :
 - à la notion de « relations de Confiance »,
 - aux attentes des Clients,
 - à la Conformité légale des actions envisagées et
 - à la Compétitivité des actions envisagées.
 - **Anticiper le changement** : Les rôles des cadres évoluent et nous passons des postes contrôlés vers des postes à responsabilités et autonomes dans la gestion des affaires quotidiennes (la génération des Y arrive et on sait, d'ores et déjà, qu'elle n'acceptera pas des contraintes d'un autre âge).
 - **Faire de chaque responsable un entrepreneur** : De la formation continue vers l'éducation (on n'enseigne plus le comment faire, mais on accroît la perspicacité et on enseigne le pourquoi).
 - **Rémunérer selon la performance** (dans la mesure du possible) : Les critères de rémunération passent de l'activité rémunérée aux résultats obtenus (Tableaux de bord, selon les BSC).
 - **Décloisonner l'organisation** : La pluridisciplinarité augmente et on passe d'une organisation par services à une organisation gérée par des pilotes de processus.
 - **Assurer l'avenir** : L'avancement de chaque personne vers un nouveau poste dépend de ses aptitudes. Un avancement représente un changement, pas une récompense.
 - **Anticiper les changements de « valeur ajoutée »**: Du protectionnisme vers l'ouverture, car le personnel est payé pour la valeur qu'il crée. Cette dernière a une seule finalité : satisfaire les attentes des clients.

Par ailleurs, au niveau des comportements et des besoins, les entreprises, de manière générale, ont tendance à **s'éloigner des aspirations des « jeunes travailleurs »**, que certains appellent déjà les « travailleurs du savoir ». Le tableau ci-dessous fait état de quelques situations contradictoires, voir d'un grave malentendu entre travailleurs et responsables d'entreprises, aussi dans le monde de la santé. Ces « malentendus » génèrent des frustrations et méritent des adaptations ou changements de cap de la part des responsables.

Les travailleurs et l'entreprise : on parle, on s'écoute, mais on ne se comprend pas bien, car le monde a changé		
	Pour la « Net generation » (génération Y)	Pour les entreprises
Modèle	Basé sur la communauté	Hiérarchique
Buts	Individuels (selon l'internaute)	Fixés et assignés par l'entreprise
Règles	Relative liberté individuelle	Règlements, interdits, culture
Engagement	J'arrête quand je veux	Pas de marche arrière, vers l'objectif
Risques	Faibles	Importants : Se faire "griller"
Gain	Personnel	Collectif, peu de partage



JGS, Just Global Services & Quality Management SA

Motivation	Ludique, espiègle ; j'aime, donc je fais	Éléments motivants difficiles à trouver
-------------------	--	---

Depuis 1998, le cabinet de conseils JGS SA est précurseur dans ses idées ; c'est probablement la raison de sa longévité. Ainsi, nous développons notre concept de « Système de Management de la Qualité en milieu hospitalier » à la fin du siècle passé, avec une approche dite « processus », avant même que la norme ISO 9001:2000 n'entre en vigueur ou que le monde de la santé n'en parle (nous avons accompagné le 1^{er} hôpital suisse certifié ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités ; depuis, une vingtaine d'établissements, En Suisse, nous ont fait confiance et ont adhéré à la démarche). Avec la même vision, JGS SA a développé la gestion des risques avec le « SMI-Manager™ » basé sur le concept CAP-Go™. Ces différents produits sont issus d'expériences accumulées au fil des ans, de longues réflexions, de beaucoup de travail et de quantité de formations continues suivies par nos consultants, puis partagées et valorisées en équipe.

Depuis 2014, JGS SA est le représentant exclusif en Suisse du « Système d'Information Clinique » **CARIATIDES**, intégrant le dossier informatisé du patient pour la psychiatrie et du résidant pour les EMS. Ce logiciel est disponible en France voisine, depuis plus d'une décennie, dans la majorité des hôpitaux psychiatriques.

Au niveau de la gestion de la Qualité, de la GED, de la gestion des risques et du SCI (Système de Contrôle Interne), JGS SA s'est associé avec la société DeeProd SA depuis 2012. Cette collaboration a permis de développer le logiciel SMI-Manager™. Depuis 2015, ce logiciel est en production dans un site pilote, à la satisfaction des responsables.

Vous trouvez des informations complémentaires sur notre site www.jgs.ch, qu'il s'agisse des différent logiciel, des formations proposées, du concept de management, du coaching, de la méthodologie « processus » ou encore de nos références. L'équipe JGS SA se tient à votre disposition pour une présentation de ses services et vous remercie, d'ores et déjà, de votre confiance.



**JGS, Just Global Services &
Quality Management SA**
www.jgs.ch

