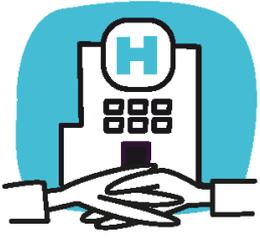




### 2. La prise de décision à l'hôpital

- ➔ Je suis Pedro Pita-Barros, professeur d'économie à l'Universidade Nova de Lisbonne. Je travaille depuis des années sur l'économie de la santé en appliquant des notions économiques au secteur Santé. C'est à la fois agréable et stimulant. Et c'est un vrai plaisir de collaborer avec l'ensemble des disciplines concernées. Un des objets de l'économie de la santé concerne l'organisation des hôpitaux. On dit souvent que les hôpitaux sont comparables à des entreprises et qu'on peut donc leur appliquer les mêmes concepts. Il s'agit d'une représentation erronée de l'organisation des hôpitaux. Une des caractéristiques de l'organisation des hôpitaux est la présence de deux lignes hiérarchiques, deux sources d'autorité. Ce qui n'est pas le cas dans une entreprise. Dans une entreprise, il y a d'abord le PDG, parfois le propriétaire, puis il y a les cadres, les employés. Il y a plusieurs strates, mais la ligne hiérarchique est claire. La direction donne les instructions qui sont exécutées par les cadres intermédiaires qui, eux-mêmes, donnent des ordres aux employés. On sait clairement qui mène la barque. On sait que les instructions iront de la direction aux employés. Dans les entreprises, on a une organisation classique, où l'autorité est clairement définie et où l'on sait qui décide ce qu'il faut faire et quand. Dans un hôpital, c'est différent : il y a deux sources de pouvoir, qui sont toutes deux légitimes. Il y a l'administration, qui joue le rôle des cadres dans une entreprise : le conseil d'administration décide de l'utilisation des ressources et cherche des financements pour ses activités. Cette administration a donc sa propre organisation : le CA, les cadres intermédiaires parfois d'autres cadres. Mais il y a une autre source d'autorité : la prise de décision médicale, qui est la prérogative des médecins. Ce sont eux qui décident du traitement à administrer à chaque patient. Ils le font sans tenir compte des coûts de chaque traitement. Les médecins ne doivent pas tenir compte du coût d'un traitement pour décider de le prescrire ou non. Ils doivent être conscients du coût mais, au moment de la prise de décision, ils doivent avant tout s'appuyer sur leur expertise afin de choisir le meilleur traitement possible. Il y a donc une voie hiérarchique claire qui va des médecins-chefs aux autres médecins et parfois jusqu'aux infirmiers qui peuvent donner des instructions à d'autres infirmiers ou à des membres du personnel auxiliaire. C'est une autorité très différente de l'autorité administrative : elle est basée sur leur savoir. Il ne faut pas qu'un chirurgien en train d'opérer un patient à cœur ouvert se préoccupe de qui pourra signer le bon de commande pour un autre pacemaker que celui prévu. Toutes les questions liées à la prise de décision médicale sont traitées séparément des décisions administratives. Ce type d'autorité n'existe pas en entreprise. Dans une entreprise classique, personne ne peut prendre de décision sans tenir compte de l'avis de la direction. Ainsi, le fonctionnement d'un hôpital diffère grandement de celui d'une entreprise. Un cadre peut difficilement dire à un médecin comment il doit prendre en charge un patient. Si l'on souhaite que les médecins agissent de façon coordonnée et suivent un modèle de traitement pour tous, il est possible d'établir des directives cliniques par consensus entre les médecins d'une spécialité, qui essaient de prendre en compte tous les aspects dont l'aspect économique. Mais ensuite, pour chaque patient, c'est au médecin de décider de suivre ou non ces directives. Même avec ces directives venant du corps médical, un médecin peut décider d'agir différemment pour un cas particulier. Ainsi, les médecins ont un comportement différent de celui qu'on attendrait dans une entreprise. Tout ce qui concerne le cœur de l'organisation hospitalière sera très différent de ce que l'on trouve en entreprise. La politique, les incitations financières, les structures de paiement des entreprises ne fonctionneraient pas forcément dans un hôpital.





- ➔ De même pour les ressources humaines, l'achat de consommables, et tout ce qui est lié à l'organisation. Ainsi, il ne faut pas voir l'hôpital comme une entreprise, en raison de ces deux sources d'autorité, qui ont été largement étudiées. Il faut voir
- ➔ l'hôpital comme un lieu où ceux qui prennent les décisions médicales, demandent des ressources pour soigner les patients, et où un autre groupe, les administrateurs, essayent de fournir ces ressources aux médecins. Dans un hôpital, des négociations
- ➔ ont lieu entre ces deux groupes : les cadres, qui ont des fonctions administratives, comme trouver l'argent et s'assurer qu'il est bien utilisé, et les preneurs de décision, les médecins, qui utilisent les ressources à leur disposition et en demandent d'autres si besoin, en négociant avec le premier groupe. L'hôpital ressemble donc plutôt à un marché, avec des parties qui négocient, mais sans prix. Ainsi, quand on cherche à instaurer un système d'incitations et à l'organisation d'un hôpital, il faut avoir à l'esprit qu'il ne s'agit pas d'une entreprise mais d'une structure différente. Par conséquent, il se peut que les mécanismes généralement utilisés en entreprise ne fonctionnent pas à l'hôpital. Cela explique aussi pourquoi des médecins qui se comportent comme des cadres obtiennent, parfois, de meilleurs résultats que des cadres sans connaissances en matière de prise de décision médicale. Cela crée un environnement idéal pour appliquer l'économie différemment. Il faut voir les hôpitaux comme des organisations spécifiques où deux sources d'autorité négocient l'allocation des ressources.

### 2. La prise de décision à l'hôpital

