

# DIRECTION DES OPÉRATIONS DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ : POUR QUOI FAIRE ?

Note d'analyse - 27 janvier 2015

Les établissements de santé répondent à un **triple enjeu d'efficacité, de qualité et de sécurité de soins accessibles**. Ils sont à ce titre soumis à des incitations fortes de la part des pouvoirs publics, dont la traduction opérationnelle reste difficile. Il s'agit de **dépasser la seule mise en place d'actions locales d'amélioration au profit d'une transformation globale de l'hôpital**. Or les établissements **peinent à mettre en œuvre des démarches transversales au sein d'organisations qui fonctionnent traditionnellement en silos**, du fait de la logique historique de l'exercice de l'activité médicale, organisée autour de spécialités.

Les initiatives nationales, régionales et locales ont aujourd'hui permis d'outiller les hôpitaux pour poser des diagnostics thématiques ou sectoriels et pour proposer des actions d'amélioration issues de l'état de l'art (ex : gestion des lits, blocs opératoires, imagerie,...). Les solutions et autres orientations à mettre en place sont donc connues. Pour autant la traduction opérationnelle dans les hôpitaux reste limitée. C'est d'autant plus vrai si le projet cible n'est pas un secteur circonscrit mais qu'il concerne un ensemble de pôles, services ou fonctions au sein de l'établissement.

Dans ce contexte, le besoin d'une fonction transverse de coordination apparaît comme une évidence. Depuis de nombreuses années, l'industrie ou les groupes de cliniques s'en sont dotées avec la mise en œuvre de **directions des opérations**. Nécessairement membre du comité de direction, le directeur ou la directrice des opérations est garant dans une entreprise industrielle ou une clinique de la performance des opérations. Il est responsable du « produit » depuis sa fabrication jusqu'à sa livraison, et a pour objectif d'améliorer les performances : rationalisation de la production, optimisation des coûts, réduction des goulets d'étranglement et amélioration du taux de service.

## Quel serait son rôle au sein d'un hôpital ?

La fonction de direction des opérations dans un hôpital est par définition transverse : elle doit donc s'insérer dans l'organisation des équipes de direction existantes, faire évoluer les équilibres acquis et avoir rapidement un apport concret et visible. Notre expérience nous amène à proposer qu'elle joue un double rôle :

- un appui méthodologique auprès des autres directions ou fonctions

- le pilotage de projets transverses menés au sein de l'établissement.

### **Quels sont les enjeux pour une fonction de direction des opérations ?**

Toute fonction transverse en entreprise est en interface avec l'ensemble des autres fonctions ; là où ce positionnement est habituel (groupes de cliniques privées, industrie), la légitimité de la fonction n'est pas plus questionnée. En revanche, au sein des établissements de santé plus habitués à une organisation hiérarchique, la mise en place de cette fonction ne va pas de soi.

La fonction de direction des opérations dans l'hôpital ne peut réussir que si elle est légitimée par un périmètre clair de responsabilités et un large degré d'autonomie.

Trois écueils majeurs sont à éviter :

- ne pas avoir d'objectifs clairement définis, ce qui peut se traduire par une marginalisation progressive faute d'ancrage dans une responsabilité reconnue ;
- avoir un périmètre trop large, induisant une concurrence sur les fonctions opérationnelles et sur les résultats obtenus vis-à-vis des autres directions ;
- dépendre totalement des moyens et de la légitimité des autres directions et être cantonnée à un rôle de chef de projet et non pas de direction pleine et entière.

L'installation de cette fonction est un moment clé tant pour l'intéressé que pour l'établissement lui-même.

### **Créer les conditions de succès de la fonction**

Tout d'abord, réussir le recrutement !! Le bon profil pour la bonne mission. C'est la personnalité du candidat choisi et le soutien du directeur de l'établissement qui sont les conditions pour réussir. Élémentaires mais pas suffisantes.

La création de la fonction doit être une décision du directoire et s'inscrire dans un projet porté collectivement par l'équipe de direction autour d'une vision partagée de l'évolution de l'établissement à court et moyen termes. L'équipe doit être au clair sur l'intérêt de s'appuyer sur une fonction transverse de direction des opérations pour réussir son projet de transformation.

Pour cela, il convient de :

- poser clairement sa mission, et les interactions avec les autres directions
- poser ensuite les règles du jeu pour l'action : acter que le succès de cette fonction sera de la responsabilité de l'ensemble de l'équipe de direction, réussir ensemble les premières réalisations sur des projets bien identifiés et raisonnablement ambitieux, et les partager dans une communication positive

- adapter enfin la fonction et ses interrelations avec les autres directions aux enseignements des premiers résultats ... pour accélérer le changement et renforcer son rôle. Un cercle vertueux à instaurer pour que la fonction vive et apporte des résultats tangibles et visibles qui seront ceux de toute l'équipe de direction.

### **OpusLine met son expertise au service des offreurs de soins et des acteurs publics**

OpusLine dispose de compétences reconnues dans le secteur de la santé pour épauler les établissements dans la mise en place d'une fonction de direction des opérations. Une nouvelle équipe a été constituée d'experts en ces domaines autour de Joëlle Bouet, Rozenn Guellec et Jérôme Michelot.

L'ARS Ile de France, pionnière pour appuyer la mise en place de cette fonction, a déjà confié à OpusLine l'assistance d'établissements qui se sont engagés dans cette voie.