

Un nouvel outil de pilotage à explorer, au bénéfice de la continuité des soins

Par son approche globale élargie, le Supply Chain Management, encore méconnu et peu utilisé dans le système de santé, devient un outil de pilotage indispensable au bénéfice de la continuité des soins. – Par Rodolphe Rouillon

L'époque est à la performance et à la recherche d'efficacité dans un contexte marqué par le souci d'une répartition plus juste de ressources devenues plus rares. Les gestionnaires des dispositifs et des établissements de santé doivent s'adapter, définir des stratégies cohérentes et assurer le pilotage des structures. Pour envisager un futur plus serein, pérenne et durable, il est important de favoriser la capacité d'adaptation et de renouvellement des systèmes de santé.

Outils de pilotage

Un des enjeux actuels du système de santé est bien d'éviter les «ruptures de parcours» dans la prise en charge des patients. Afin de gérer ces parcours de santé, la qualité et les risques y afférents, il est souvent nécessaire de faire appel à des outils de pilotage. Ci-

tons par exemple le management par les processus et le Lean Management. Étonnamment, le Supply Chain Management (SCM) semble encore peu exploré. Ne pourrait-il pas être aussi au service de la qualité du système de santé?

Une pensée processuelle

Le SCM est un concept récent, assez bien défini dans le monde industriel et entrepreneurial. Mais il est moins clair dans le secteur des services et il est encore plus aléatoire dans le domaine de la santé.

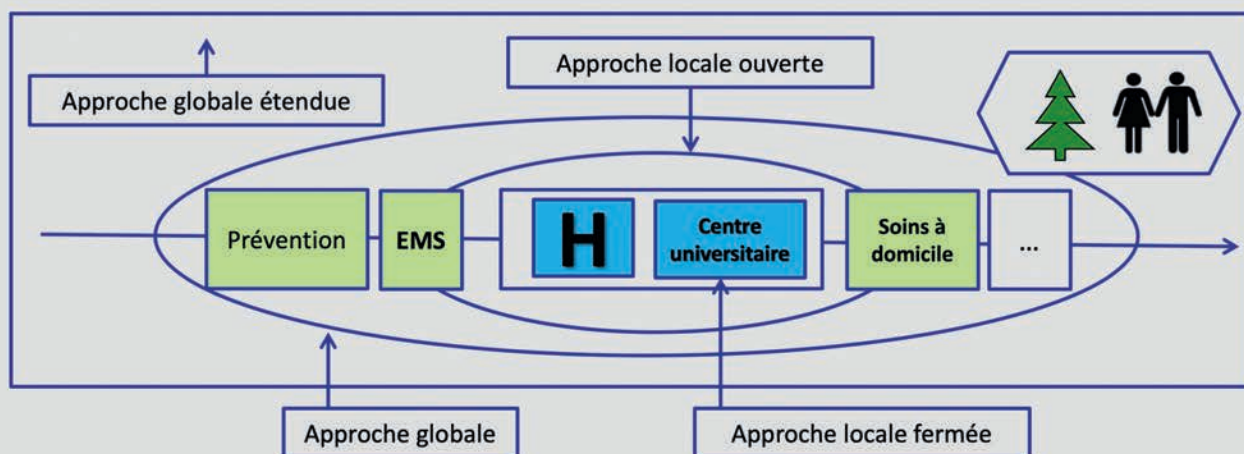
Nous en retenons la définition suivante: «Stratégie de management agile des flux patients, physiques et informationnels, allant du fournisseur jusqu'aux utilisateurs finaux, afin de créer une valeur durable pour le patient»¹. Cette définition comporte une

stratégie de management agile des flux patients, afin de créer une valeur durable avec une appropriation stratégique. Elle pourrait en outre s'élargir autour de trois critères connus du lean management: le substrat technique (outils), une philosophie gestionnaire (management) et une vision simplifiée des relations organisationnelles (rôles et relations). Elle est adaptée aux caractéristiques de l'environnement de la santé: dimension stratégique prépondérante, agilité nécessaire, complexité organisationnelle, pluralité des acteurs, etc.

Une approche globale élargie









Par son approche globale élargie, le SCM est un outil au bénéfice de la continuité des soins. Les outils de lean management et le SCM sont encore rarement appliqués au sec-

Les périmètres du parcours du patient³



Une approche SCM, adaptée au parcours de vie du patient, ne se limiterait pas à une dimension «locale fermée» et permettrait de mesurer la valeur ajoutée sur une dimension «globale élargie» afin d'augmenter cette valeur enrichie d'un regard plus systémique.

Modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference Model)

Niveau	Description	Diagramme
1 	Processus	
2 	Catégorie de processus	
3 	Élément de procédure	
4 	Mise en œuvre	

L'outil SCOR permettrait de formaliser puis d'évaluer et enfin de guider dans la modélisation le parcours du patient en unifiant l'ensemble des flux allant du «client du client au fournisseur du fournisseur».

teur de la santé. Actuellement, ils se limitent plutôt à des approches centrées sur la participation et la satisfaction du patient, comme les «clinical pathways», les «critical pathways» ou les «integrated care pathways»². La dimension organisationnelle élargie n'est que rarement évoquée et c'est bien celle-ci qui prévaut dans la création de valeur par le SCM.

Des outils à disposition

Plusieurs outils d'évaluation et référentiels de SCM sont à disposition (ASLOG, Evalog, Global Evalog, AFNOR, SCOR, roue logistique). Ces modèles définissent des critères pour une approche SCM et permettent de les évaluer au regard du parcours patient et des caractéristiques propres au domaine de la santé. Chaque référentiel propose des apports pertinents mais avec des limites.

Le référentiel SCOR semble le plus adapté au SCM en santé. Il comporte des critères très larges, qui peuvent s'intégrer à la mise en œuvre de démarches d'amélioration des processus. Il nécessiterait toutefois d'être transcrit et adapté pour le système de santé.

Une évolution nécessaire

Une approche de type SCM en santé n'est pas une innovation technique, c'est une

innovation managériale et surtout organisationnelle. Cette approche globale étendue est rendue nécessaire par la quête d'un équilibre économique garant de pérennité. Elle nécessite des leaders et des managers qui modifient leurs regards (plus élargis, plus systémiques), qui adaptent leurs comportements (connaissance des outils, définition des responsabilités), qui sachent rendre les outils exploitables et qui exercent leurs capacités à entrer dans une logique concurrentielle en faveur, in fine, du parcours du patient.

Une approche SCM, qui prend en considération les aspects stratégiques de manière conséquente, nécessite en outre un système organisationnel et managérial aisément capable d'accepter les variabilités. Son mode de management se caractérise par une indispensable agilité.

Une approche de type SCM en santé oriente «la pensée processuelle» des acteurs vers une forme de «mutualisation organisationnelle» du système de santé. Cette dimension élargie vise à introduire des critères de résultat à dimension sociétale au travers d'une approche étendue, qui passe du périmètre «intra-organisationnel» à un périmètre «inter-organisationnel». Le critère de pérennité du système peut intervenir à cette étape. ■



Rodolphe Rouillon, directeur général de l'Hôpital de Lavaux, chercheur et enseignant à l'IFROSS - Université Jean Moulin Lyon 3; rodolphe.rouillon@hopitaldelavaux.ch

Neuer Ansatz für das Gesundheitswesen

Supply Chain Management (SCM) ist ein neues Konzept, das in der industriellen Welt gut, respektive im Gesundheitssektor noch wenig bekannt ist. Der Autor definiert SCM als «eine agile Managementstrategie für informationsbezogene und physische Patientenströme. Sie reicht von den Lieferanten bis hin zu den Endverbrauchern, um einen nachhaltigen Mehrwert für die Patienten zu schaffen». Den SCM-Ansatz im Gesundheitswesen anzuwenden, ist eine betriebswirtschaftliche und organisatorische Innovation. Um ein nachhaltiges wirtschaftliches Gleichgewicht zu erreichen, ist dieser globale Ansatz unumgänglich. Mit seiner breiten Ausrichtung zielt SCM darauf ab, Ergebniskriterien mit gesamtgesellschaftlichen Aspekten einzuführen. Dies geschieht als Teil eines Konzepts, das sich vom intraorganisatorischen zum interorganisatorischen Management hin entwickelt. Es sind mehrere Evaluationswerkzeuge und Benchmarks verfügbar. Das SCOR-Modell scheint am besten dafür geeignet zu sein, SCM im Gesundheitswesen umzusetzen. Die breit gefächerten Kriterien dieses Modells können in Projekte zur Prozessverbesserung einfließen. Es ist aber nötig, das Modell an das Gesundheitssystem anzupassen. ■

1. Bentahar (Omar), Benzidia (Smail), dirigé par, Supply Chain Management de la Santé, Collection Gestion en liberté, Editions EMS, Management et société, août 2019
2. Sampieri-Teissier (Nathalie), Camman (Christelle), Livolsi (Laurent), «Le Supply Chain Management, une innovation managériale pour le système de santé français? Une analyse à l'aune du COVID-19», 8^e congrès ARAMOS, 13 et 14 octobre 2020, p. 5
3. Inspiré et adapté du modèle de Fabbe-Costes (Nathalie), «Assessing Supply Chain Management value creation», Logistique & Management, Taylor & Francis Ltd, Vol. 23, n°4, France, 2016, p. 44