

Benchmarking

un avenir prévisible...?

Jean-Claude Rey
Institut de santé et d'économie

Benchmarking: un avenir prévisible

Le « Benchmarking »

- devient de plus en plus une composante de la gestion sanitaire
- commence à faire partie des formations
- est partie intégrante du « Medizin Controlling »
- s'impose pour les structures intégrées (réseaux, filières)
- Les valeurs de référence sont de plus en plus fiables et disponibles
- Les nouveaux systèmes (financement et contrats de prestations) y incitent
- La pression qualité est croissante et grosse consommatrice

Mais, qu'est-ce que c'est lent!

Et pourtant « Le bonheur est dans la comparaison »

Titre de la conférence PCS 2005

Utilisations

Dans les dernières 25 ans le benchmarking est devenu l'une des méthodes majeures de conduite stratégique des entreprises:

- « Ce succès est dû à un attachement rigoureux aux benchmarks et aux objectifs »
- *Carlos Gosn, PDG de Nissan, après avoir transformé Nissan, proche de la faillite, en un des plus profitables producteurs de voitures, en trois ans.*
- « Benchmarking + fixation d'objectifs, c'est ainsi que nous sommes parvenus..... à obtenir le 1er prix européen en matière de qualité et de sécurité au « Crash test » devant tous les autres constructeurs.
- *Louis Schweitzer, PDG de Renault, après en avoir fait le premier constructeur français, et avoir entretemps racheté Nissan.*

Business Week, 4.10.2004

Définitions

Le benchmarking est un processus d'identification, d'analyse et d'introduction de pratiques exceptionnelles

Benchmarking is a process of Identification, Analysis and Implementation of outstanding Practices

Le benchmarking est un processus de « recherche et d'utilisation de pratiques exceptionnelles pour améliorer ses propres pratiques »

Benchmarking is a process of « search and use of best practice to improve one's own »

Conditions

« Le benchmarking implique que l'on soit :

- 1) suffisamment humble pour accepter que quelqu'un puisse faire mieux que soi, et
- 2) assez intelligent pour trouver comment il fait afin de pouvoir faire mieux que lui »

« Benchmarking implies you are

- 1) humble enough to accept that someone can do things better than yourself and
- 2) intelligent enough to find out how he does it, so you can learn how...
...to end up doing things better than him. »

Premier 1997

Références

« Seul un idiot croit qu'il peut apprendre de sa propre expérience;
Je préfère apprendre au travers des expériences d'autres personnes afin
d'éviter de répéter les mêmes erreurs d'autrui »

« *Nur ein Idiot glaubt, aus den eigenen Erfahrung zu lernen;
ich ziehe es vor, aus der Erfahrungen anderer zu lernen, um von vorherein
Fehler zu vermeiden. »*

Otto von Bismarck

« L'expérience est comme une lanterne que l'on porte sur le dos et qui
n'éclaire que le chemin déjà parcouru »

« *Experience is like a lantern you carry on your back, that lights only the path you
have already covered »*

Chinese proverb

Dimension, diversité et spécificité du benchmarking

Citations

- 1'390'000 pour « benchmarking associations »
- 1'310'000 pour « nursing benchmarks »
- 131'000 pour « nursing homes quality benchmarks »
- 131'000 pour « benchmarking qualité santé »
- 85'300 pour « benchmarking in Gesundheitswesen »
- 7'310 pour « benchmarking in Gesundheitswesen » sélection Suisse
- 3050 citations pour « healthcare quality benchmarking »

Internet 11.03.2010

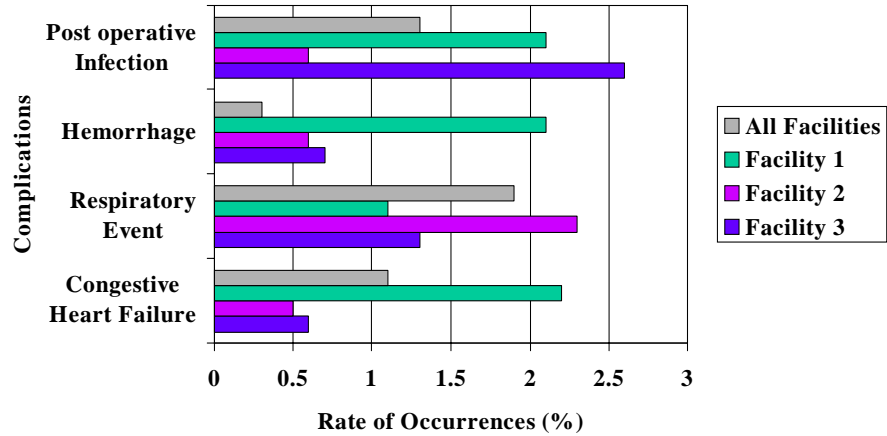
International benchmarking of healthcare quality : A review of the ...:

L'évaluation systématique et l'étalonnage (*benchmarking*) des standards internationaux de qualité des soins de santé attire de plus en plus d'intérêt (...)

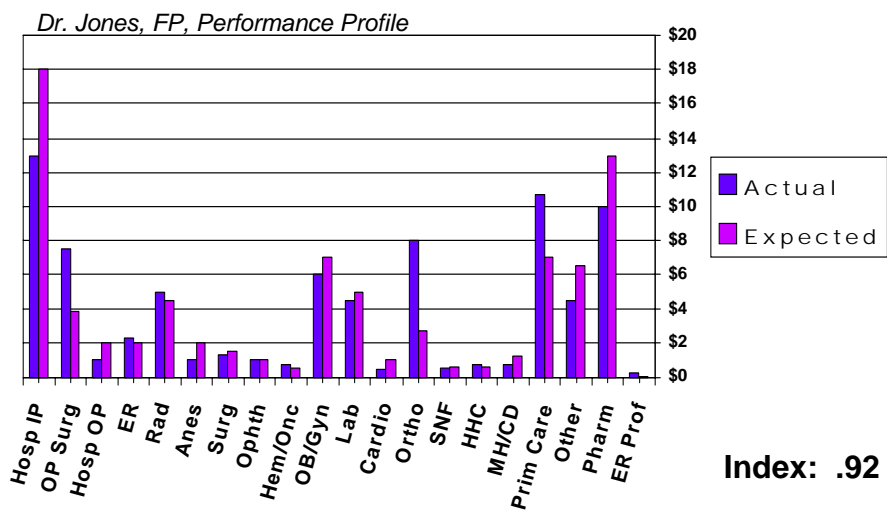


Domain / Quality Indicator	# in Num	# in Denom	Facility Percent	Comparison Group Percent	Pe
Valeurs de référence de plus en plus disponibles					
<u>Accidents</u>					
1. Incidence of new fractures	3	102	2.9	1.7	
2. Prevalence of falls	17	105	16.2	19.8	
<u>Behavior/Emotional Patterns</u>					
3. Prevalence of behavioral symptoms affecting others	17	104	16.3	20.7	
High risk	13	66	19.7	26.6	
Low risk	4	38	10.5	8.0	
4. Prevalence of symptoms of depression	10	104	9.6	13.8	
5. Prevalence of symptoms of depression without antidepressant therapy	7	104	6.7	7.4	
<u>Clinical Management</u>					
6. Use of 9 or more different medications	46	105	43.8	40.2	
<u>Cognitive Patterns</u>					
7. Incidence of cognitive impairment	4	41	9.8	12.5	

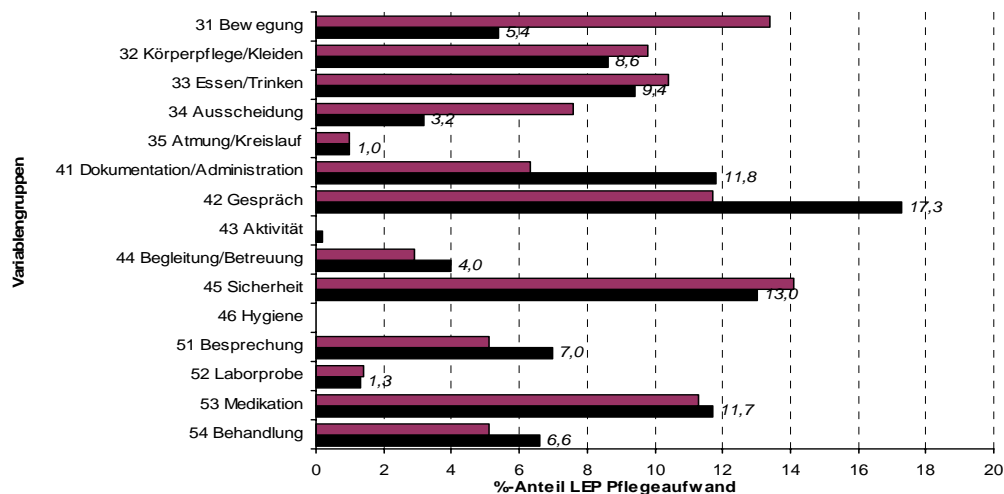
Benchmark taux de complications entre hôpitaux du groupe



Profil d'un des 2000 médecins de famille du groupe



Mesure de la charge en soins en hôpital LEP: benchmark entre deux unités de médecine



indicateurs de qualité - 15 mars

11

Mais que c'est lent!

Point de situation

Manque de volonté: système de couverture de déficit, missions peu claires, pas d'incitations

Manque de confiance: punition plutôt qu'incitation, transparence = sanction, inefficience récompensée

Manque de connaissance: SIS lacunaire et imprécis, pas d'intérêt pour les chiffres chez les soignants, pénétration insuffisante de l'informatique

Manque de gouvernance: hiérarchies parallèles (soignants-administ), interventions politiques dans la gestion

Solutions – Correctifs

Financement par prestations, contrats de prestations

Contrats de confiance avec les financeurs

Saisie des prestations, comptabilité analytique, investissements informatiques et formation

Autonomie de gestion, responsabilités médico-économiques contractualisation

J.-P. Jeanneret, chef du service de santé publique NE, lors du congrès de l'Adher 2009

ISE ✓

indicateurs de qualité - 15 mars

12

Conclusion

Le processus de benchmarking est plus important que le résultat.

A terme, il constitue une pratique d'amélioration constante de l'établissement et de ses services et un outil d'adaptation permanent à son environnement

* * * * *

A ce titre il s'apparente davantage à une démarche qualité qu'à un instrument de conduite.

J.-P. Jeanneret

Benchmarking

un avenir prévisible?
un chemin tout tracé!



Merci de votre attention