

Los efectos de el aplanamiento de las estructuras en el sector de la salud: un estudio empírico

Stéphane Guérard

“One best way”

Peters & Waterman (1982)

Nouvelle gestion publique

Réinvention du gouvernement

Réingénierie

Preguntas de investigación

1. Es la estructura orgánica “la mejor manera” de organizarse?
2. Como la estructura influye la desempeño de los procesos de toma de decisión?

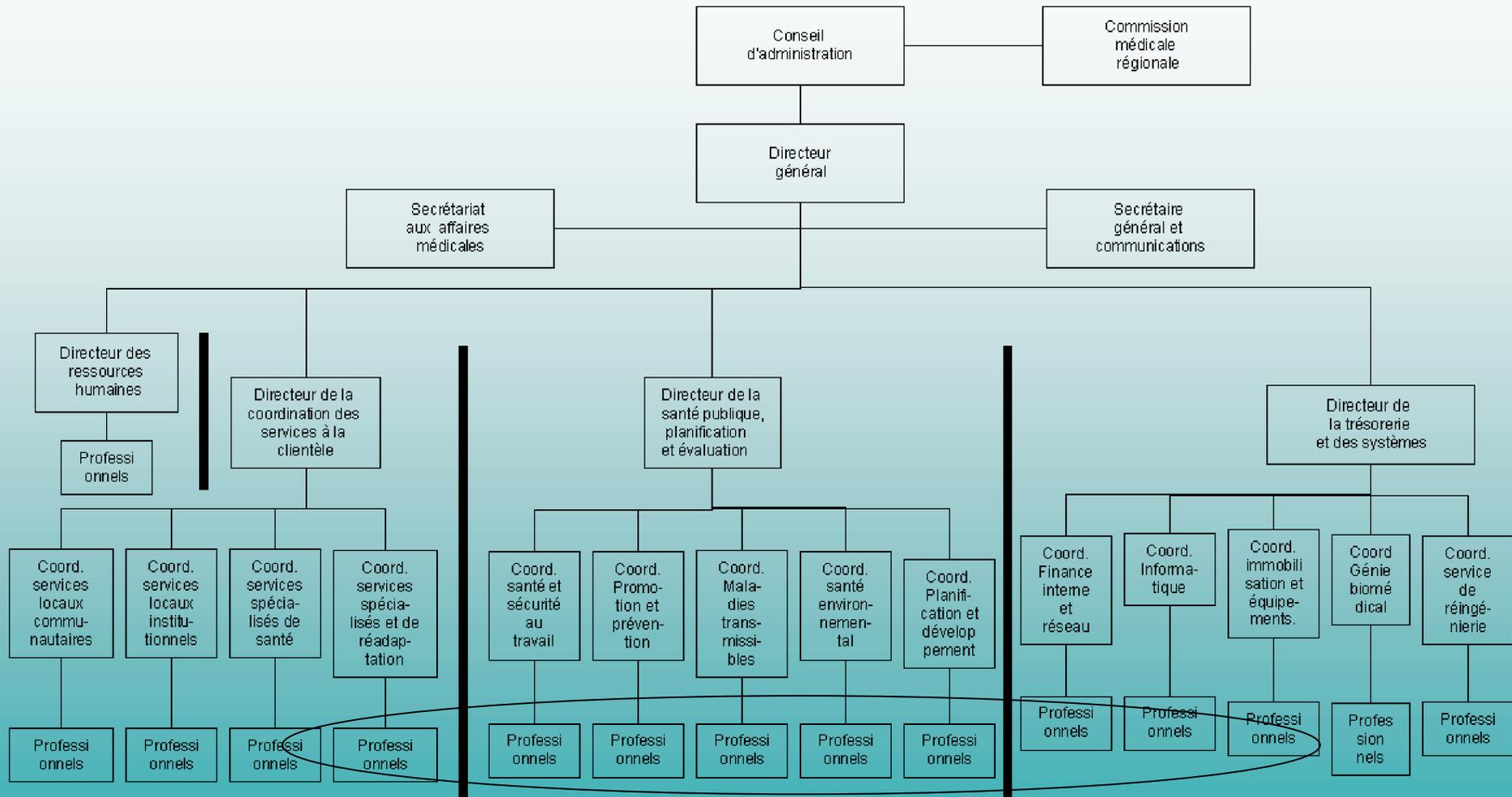
Metodología

2 Agencias con estructuras diferentes

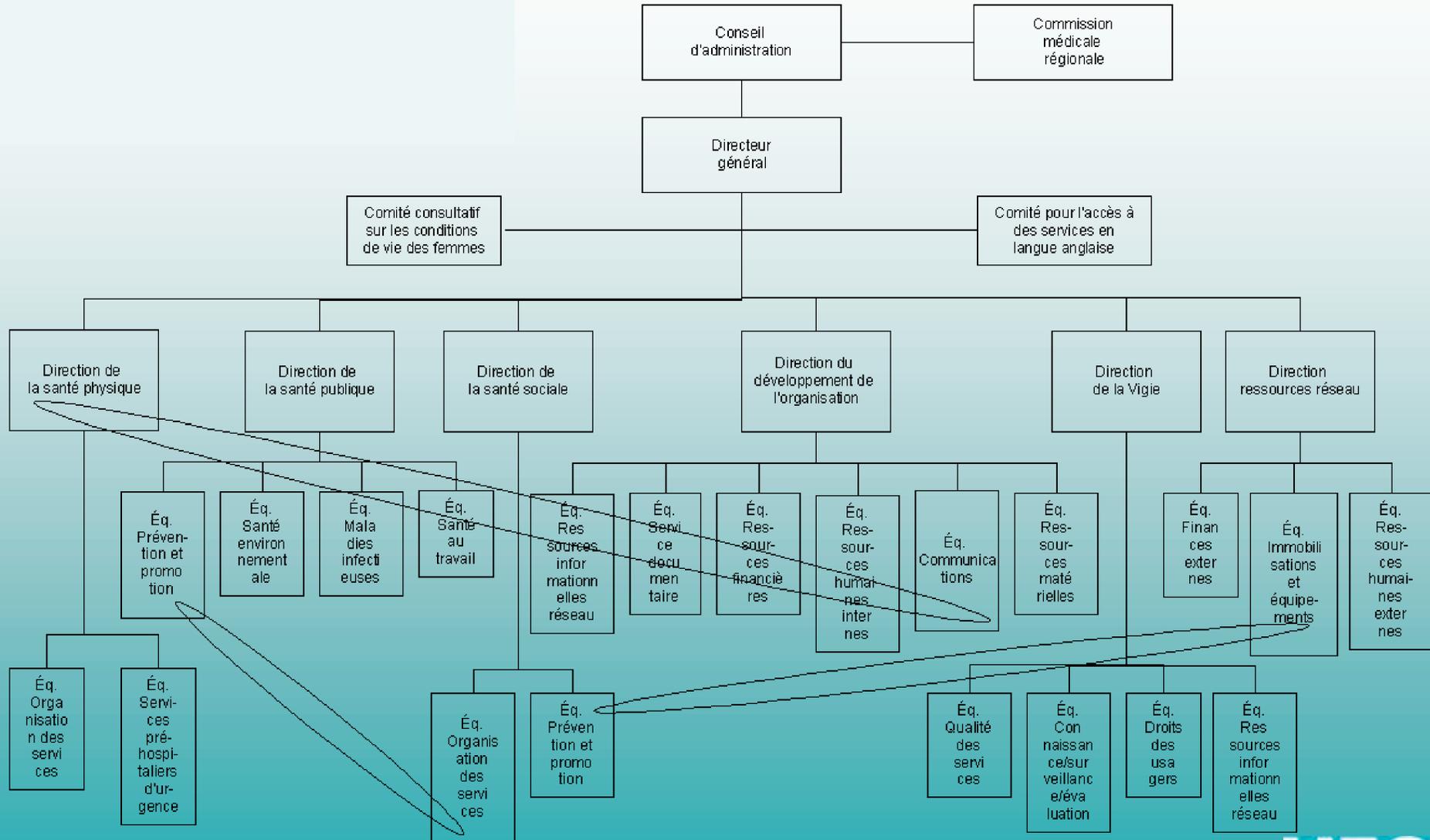
Mecánica contra Orgánica



Mecánica



Orgánica



Metodología

Unidad de análisis:

Proceso de toma de decisiones

2 dossiers de complexités croissantes

1. Planification des naissances (PN)
2. Stratégies de libération des lits de courte durée (SL)

Quatre études de cas

Complexité Initiative Structure	Faible Top-down	Grande Bottom-up
Mécanique	PN	SL
Organique	PN	SL

Hypothèses

Plus grande efficacité lorsque...

1. Dossiers
Simples + Initiative
Top-down / Mécanique
2. Dossiers
Complexes + Initiative
Bottom-up / Organique

Critères performance

- **Efficiency** (Nutt, 2000, 2002)
 1. Temps arrêter décision
 2. Temps pour mise en oeuvre

- **Efficacité** (contrôle de l'efficacité)
 1. Adoption partielle
 2. Adoption complète

Plan d'action / IVG / Simple / Top-down

Mécanique

- Priorité régionale: allocation des ress.
- Comité consultatif
- Devis d'allocation
- Comité d'experts
- 4 changements de professionnels
- Comité retire budget
- DG CLSC furieux
- Décision reportée
- Rédaction

Organique

- Comité d'experts
- Consultant rédige
- Intégration SP
- Recommandation: Sortir IVG bloc opératoire
- Agence garde ses positions devant manifestations
- Rédaction

Résultats

		PN		SL	
		Mécani- que	Organi- que	Mécani- que	Organi- que
Efficience	Temps décision	63 mois	36 mois	4,5 mois	2,5 mois
	Mise en œuvre	plus de 24 mois	4 mois	nc	nc
Efficacité	Adoption partielle	non	oui	oui	oui
	Adoption totale	non	non	oui	oui

Structure – Processus (PN)

Mécanique		Organique	
Paramètres	Effets	Paramètres	Effets
Centralisation au sommet	Priorité / Imposition de l'interdisciplinarité	Décentralisation verticale	Autonomie
Intégration imposée	Exclusion d'une direction	Intégration stratégique	Intégration au bon moment
Incohérence	Décision renversée / manque comm / logique professionnelle vs. politique	Cohérence	Communication efficace
Contrôle insatisfaisant	Budget illégitime	Contrôle existant	Identifier les écueils politiques et prendre position



Histoire Stratégie libération lits courte durée

Foncadhoc

- Dir serv prof hôpital interpelle coordonnateur de l'Agence
- Inaction. DG hôpital appelle directeur DOS
- 3 coordonnateurs (CLSC / CH / CHSLD): Suivi
- Réunion des dg d'établissements: conflits
- Achats de places
- Dg Agence et dir DOS trouvent financement
- Budget pas suffisant et hôpitaux s'endettent pour achat de places

Adhoc

- Dir Santé physique agit en prévention
- réunion santé physique, sociale, CHSLD
- Prof santé sociale sollicite CHSLD
- Développement et financement de places en CHSLD
- Possibilité ouvrir places en RI
- Bâtiments communauté religieuse
- Pénurie de personnel + aggravation = plan de contingence

Résultats

		PN		SL	
		Fonc-adhoc	Adhoc	Fonc-adhoc	Adhoc
Efficience	Temps décision	63 mois	36 mois	4,5 mois	2,5 mois
	Mise en œuvre	plus de 24 mois	4 mois	nc	nc
Efficacité	Adoption partielle	non	oui	oui	oui
	Adoption totale	non	non	oui	oui

Structure – Processus (SL)

Hybride mécano-innovant		Innovante Pure	
Paramètres	Effets	Paramètres	Effets
Centralisation	Intégration au sommet/ Manque d'innovation	Décentralisation verticale et horizontale	Autonomie Innovation
Intégration formelle au sommet	Contrôle élevé / Manque d'innovation	Intégration informelle / Intégration formelle	Mobilité dans la structure / Structure par projet / Innovation
Contrôle informel élevé	Suivi des mesures prises	Contrôle informel élevé	Suivi des mesures prises

Conclusions

1. Le modèle **organique**: plus efficient
 - Pas de contingence (complexité / initiative)
 - Le “one best way” tient la route

2. Influence Structure sur Processus?
 1. Décentralisation
 2. Intégration “intelligente”
 3. Cohérence vs. Hybridation (passoire)
 4. Contrôle

Conclusions

3. Autres déterminants de l'efficiencia :

- Économique: slack

4. Déterminants de l'efficacité

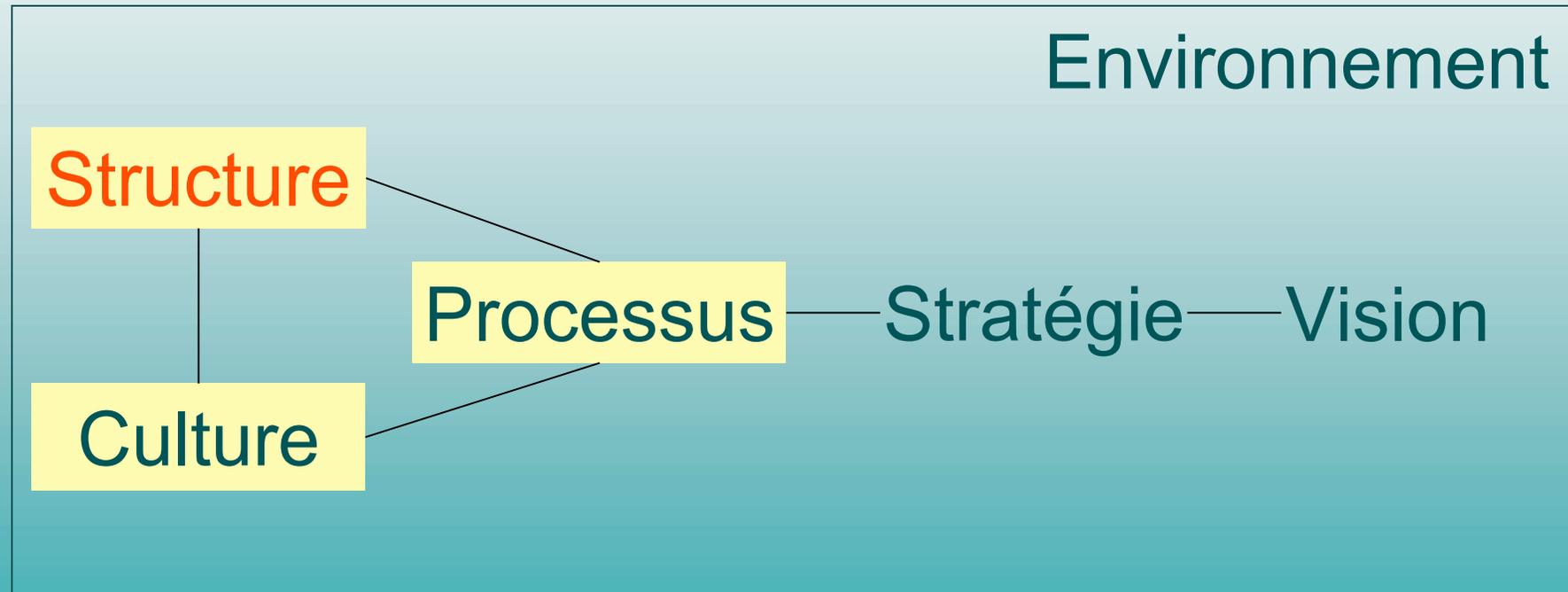
- Culture de participation

Limitations

Environnement politique et
pression externe

Implications pratiques

1. Rendre organique / Ne pas rationaliser
2. Nécessité de **COHÉSION**



Implications pratiques

1. Agences $\leq 125 - 216$ professionnels:
 - Adoption d'une structure organique
 - Attention à la CULTURE !
2. Agences $\geq 216 - 343$ professionnels:
 - Faire mieux avec structure mécanique ?
 - Fractionnement et rendre organique (structure divisionnalisée)
 - Les technologies de l'information
3. Ressources financières: Slack



Merci !