

Abrégé de décomposition hospitalière

Principes et lois d'ubulogie clinique

**« O vous qui avez l'entendement sain
Voyez la doctrine qui se cache
Sous le voile des vers étranges »
Dante, L'enfer, chant IX, 61-63.**

*Guide de détection de « sophistique managériale »,
pour le développement de la vigilance critique et de
l'ingérence organisationnelle*

Principe de Machiavel

- "Après cette description des mesures risquées, on peut, à l'inverse, recommander de nombreuses mesures qui ne créent aucune difficulté politique. Pour réduire le déficit budgétaire, une réduction très importante des investissements publics ou une diminution des dépenses de fonctionnement ne comportent pas de risque politique. Si l'on diminue les dépenses de fonctionnement, il faut veiller à ne pas diminuer la quantité de service, quitte à ce que la qualité baisse. On peut réduire, par exemple, les crédits de fonctionnement aux écoles ou aux universités, mais il serait dangereux de restreindre le nombre d'élèves ou d'étudiants. Les familles réagiront violemment ..."
- "Cette politique [d'affaiblissement des corporatismes] peut prendre diverses formes : garantie d'un service minimum, formation d'un personnel qualifié complémentaire, privatisation ou division en plusieurs entreprises concurrentes, lorsque cela est possible.» Ou bien : «Il est souhaitable, par exemple, de limiter les réductions de salaire aux fonctionnaires civils et d'accorder une aide bien adaptée à des familles pauvres. Cette stratégie permet de gagner des soutiens sans en perdre, puisque beaucoup de fonctionnaires civils auraient été de toute façon hostiles à l'ajustement."

Principe de rationalité limitée de Simon

- *« Si les faits ne cadrent pas avec la théorie, changez les faits. »
Albert Einstein*
- *« Il n'y a pas de faits il n'y a que des interprétations. » Nietzsche*
- *« Les faits ne pénètrent pas dans le monde où vivent nos croyances, ils n'ont pas fait naître celles-ci, ils ne les détruisent pas. Ils peuvent leur infliger les plus constants démentis sans les affaiblir. » Marcel Proust*
- *« Nous ne raisonnons que sur des modèles. » Paul Valéry*
- *« Les mots sont les jetons des sages qui ne s'en servent que pour calculer mais il sont la monnaie des sots qui les estiment en vertu de l'autorité. » Hobbes Léviathan*
- *« Il y eut le temps des Eglises, puis celui des Nations. Nous entrons désormais dans celui des Entreprises".
Devise des écoles de commerce des années 1990, citée par Michela Marzano: "extension du domaine de la manipulation. »*

Lois d'Adam Smith (1)

- Loi de motivation des acteurs - fondement du *public choice*

"Nous n'espérons d'autres avantages que d'être remarqués et considérés, rien que d'être remarqués et considérés, rien que d'être regardés avec attention, avec sympathie et approbation. Il y va de notre vanité, non de nos aises ou de notre plaisir."

- Loi d'inefficacité des directeurs d'hôpitaux = loi de la gouvernance d'entreprise (*corporate governance*)

"Les directeurs de ces sortes de compagnie étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soignée que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds."

Lois d'Adam Smith (2)

Loi des services non marchands d'intérêt collectif

« Le troisième et dernier devoir du souverain est d'entretenir ces ouvrages ou ces établissements publics dont une grande société retire d'immenses avantages, mais sont néanmoins de nature à ne pouvoir être entrepris ou entretenus par un ou plusieurs particuliers, attendu que, pour ceux-ci, le profit ne saurait jamais leur en rembourser la dépense. »

Comme quoi il faudrait bien lire Smith!

Loi du rationnement de Pouvoirville

"Le rationnement intelligent suppose de rechercher avec les professionnels des moyens d'information qui permettent de savoir si l'on a, ou non, exclu de façon injustifiée des personnes du système de soins, et de pouvoir alors modifier les règles. "

Gérard de Pouvoirville: régulation et coordination du système de santé
(septembre 2000) <http://www.ceras-projet.com/index.php?id=2035>

Principe de régulation hiérarchique et d'ingénierie industrielle de Minc

« En ce qui concerne l'**hôpital public**, il faut revenir à des constats simples : les hôpitaux doivent être mieux gérés et l'esprit d'entreprise y être encouragé. Quant à la répartition des budgets, il faut cesser de pérenniser les situations acquises de rente ou d'insuffisance de moyens. La constitution de chaînes de commandement solides, qui permettraient la mise en place dans les établissements d'une véritable comptabilité analytique et d'une gestion prévisionnelle des effectifs, est une nécessité, de même que l'information sur l'activité (PMSI) et l'évaluation de la qualité des soins, de l'enseignement et de la recherche dans ces « alvéoles » de base de l'hôpital que représentent les services. L'autorégulation « mandarinale » des CHU ne peut plus se perpétuer. Les expériences de tarification à la pathologie doivent être accélérées. »

Alain Minc (dir.), La France de l'An 2000, Commissariat Général du Plan, Paris, La Documentation Française/ Odile Jacob, 1994, p. 128 – 129. Cité dans:

La réforme de l'Etat contre la démocratie locale (F. Pierru) sur:

<http://sites.google.com/site/ubulogieclinique/florilege-des-auteurs#TOC-Fr-d-ric-Pierru>

Loi d'ingénierie industrielle de Claude Le Pen

"La santé va devenir une industrie comme toutes les autres, qui devra livrer un produit, en quantité donnée, de qualité donnée, contre une rémunération donnée. Son activité sera planifiée, organisée dans un système destiné à optimiser la rentabilité."

"Ce nouveau cadre institutionnel amènera les médecins à rentrer dans des logiques de contrats portant sur les conditions économiques d'exercice médical et sur le contenu des soins : contrat avec la Sécurité sociale, contrat avec les assureurs complémentaires, les mutuelles et les patients."

"La normalisation des pratiques s'attaque à la sur-utilisation de services médicaux (soins non justifiés médicalement), aux erreurs évitables et, surtout, aux variations des pratiques médicales."

"Les codes de la pratique médicale sont élaborés par des experts, discutés par la communauté scientifique et éventuellement ratifiés par des autorités publiques. Ils sont destinés à donner des repères et à limiter la part d'arbitraire."

"Le nouveau modèle de comportement médical correspond à une pratique organisée, réglée par des experts et non par l'intuition géniale d'un clinicien, en un mot, à une pratique plus scientifique. L'Evidence-Based-Medicine ("médecine fondée sur la preuve") est un courant exemplaire de cette nouvelle tendance."

Loi de la fonction de production de Fetter

- « Le modèle de Fetter distingue deux niveaux de production différents reliés entre eux comme le montre le schéma suivant,
http://sites.google.com/site/ubulogieclinique/anti-ethiconomie-medicale/Fonction_production_Fetter2.pdf?attredirects=0
- celui des services élémentaires (c'est-à-dire l'administration, la logistique, les laboratoires, la radiologie...) et celui des malades recrutés par l'hôpital pour lesquels les médecins déterminent les services élémentaires nécessaires au diagnostic et au traitement.
- Pour chaque niveau de production du modèle, on peut essayer d'appréhender un indicateur : le rendement de la production des services de l'hôpital et l'efficacité des prescriptions médicales.
- Dans ce modèle, le produit de l'hôpital est défini par des groupes de séjours hospitaliers présentant une similitude clinique relative et consommant un niveau global de ressources équivalent.
- Cette description ne permet pas de traduire l'activité hospitalière en terme de qualité des soins pratiqués. »

Loi de la gouvernance par les nombres de Kervasdoué ou loi de la "Bureaucratie libérale"

- "Tout mécanisme de régulation est une « théorie » du changement social".
- "Dans le secteur de la santé, coexistent trois types de régulation : la **régulation médicale**, la **régulation économique** et la **régulation bureaucratique**."
- "Ces qualificatifs distinguent la source de légitimité et la nature même de règlement. Toute régulation sanitaire peut être rattachée à un de ces types."
Jean de Kervasdoué
- "Ce que le pouvoir (bureaucratique) ne comprend pas, il le mesure" Jacques Attali
- Par des indicateurs inévitablement myopes qui entraînent des restructurations fondées sur des objectifs à court terme dominés par l'ingénierie financière.

ON VA COPIER UN SYSTÈME DE SANTÉ
QUI A ÉCHOUÉ !...

L'ADMINISTRATION FRANÇAISE N'EST MÊME
PLUS CAPABLE D'ÉCHOUER PAR ELLE-MÊME

QUELLE HONTE....



Huma

Loi de la baisse tendancielle de la qualité des soins de Holcman

"La seule variable d'ajustement à la disposition des directeurs d'établissement réside dans la possibilité de ne pas remplacer tous les agents partant à la retraite. La gestion des ressources humaines étant contrainte, les établissements se retrouvent dans cette situation paradoxale où la seule variable d'ajustement réside dans la qualité des soins. Le coeur de l'activité des établissements constitue donc le premier poste d'arbitrage financier."

En 2008 Robert Holcman (directeur d'hôpital - CNAM) au sénat

<http://www.senat.fr/bulletin/20080331/mecss.html>

Site de Robert Holcman

<http://sites.google.com/site/ubulogieclinique/florilege-des-auteurs#TOC-Holcman>

Loi de micro-économie clinique de Mintzberg et Foucault

" La difficulté dans cette activité [l'administration de l'hôpital] est que vous ne pouvez pas changer le travail de soin, car il est déterminé par la technologie et la spécialisation des tâches. Le manager ne peut pas changer cela; la seule chose qu'il peut faire, c'est couper les crédits. La politique de restructuration hospitalière entraîne réorganisation sur réorganisation. Les managers font la chaise musicale et rien ne change." Henry Mintzberg.

" Il est très difficile de changer une organisation du travail si vous ne connaissez pas de façon intime le métier. Les administratifs de la santé ne peuvent comprendre qu'avec énormément de difficultés ce qui se passe chez les cliniciens. Cela ne veut pas dire qu'il faut laisser faire les cliniciens. Cela veut dire qu'il faut les amener à prendre eux-mêmes en charge le problème." Henry Mintzberg.

"La clinique apparaît comme une dimension essentielle de l'hôpital. J'entends ici par clinique l'organisation de l'hôpital comme lieu de formation et de transmission du savoir." Michel Foucault.

<http://sites.google.com/site/ubulogieclinique/florilege-des-auteurs#TOC-Henry-Mintzberg>

<http://sites.google.com/site/ubulogieclinique/florilege-des-auteurs#TOC-Michel-Foucault>

Loi de Parkinson

"Tout travail tend à se dilater pour remplir tout le temps disponible."

Sa loi la plus connue ("[Work expands to fill the time available for its completion](#)") traduit le fait qu'un individu tend généralement à utiliser tout le délai dont il dispose pour effectuer un travail, quelle que soit la durée de ce délai. Ainsi, un manager qui dispose d'une semaine et de dix subordonnés pour réaliser une tâche, sachant que cinq personnes pourraient s'acquitter de celle-ci en une semaine, aura tendance à rajouter ce qu'il faut de complications, de réunions, de consultations diverses pour que la réalisation de celle-ci dure finalement une semaine, malgré l'effectif disponible.

Des axiomes suivants :

- **"tout responsable souhaite multiplier ses subordonnés, non ses rivaux",**
- **"les responsables se donnent mutuellement du travail",**

découle ce corollaire: plusieurs personnes seront progressivement amenées à accomplir le travail d'une seule, tout en étant de plus en plus sur-chargées par les tâches diverses (compte-rendus, rapports, réunions, etc.).

C. Northcote Parkinson, professeur de science politique - "Parkinson's law" ,1958

http://cpa.enset-media.ac.ma/lois_et_principes_entreprises.htm

Principe de Peter

"Dans une hiérarchie, chaque employé tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence."

Ce principe est fondé sur le fait que, dans une organisation quelconque, si quelqu'un fait bien son travail, on lui confie une tâche plus complexe. S'il s'en acquitte correctement, on lui accordera une nouvelle promotion... Et ainsi de suite, jusqu'au jour où il atteindra un poste au-dessus de ses capacités, où il restera indéfiniment.

Corollaires du principe de Peter (cf. [site dédié au principe de Peter](#)):

- dans une organisation, le travail est réalisé par ceux qui n'ont pas encore atteint leur niveau d'incompétence ;
- la supercompétence aboutit souvent au renvoi parce qu'elle bouleverse le principe hiérarchique ;
- un salarié qualifié et efficace consent rarement à demeurer longtemps à son niveau de compétence, il va tout faire pour se hisser jusqu'au niveau où il sera incompétent !

Laurence J. Peter, psychologue et professeur d'éducation à l'Université de Californie du Sud. "The Peter principle", 1969

http://cpa.enset-media.ac.ma/lois_et_principes_entreprises.htm

Variante de Dilbert

"Les entreprises affectent les incompetents là où ils feront le moins de dégâts : aux postes de direction."

Dilbert, est l'anti-héros d'une bande dessinée célèbre où son auteur, Scott Adams, expose sa vision sarcastique du fonctionnement des entreprises. Selon lui, la meilleure parade qu'ont trouvée les entreprises au principe de Peter est de nommer les incompetents aux postes de direction, pour les empêcher de faire trop de dégâts sur le terrain.

Dans le monde de Dilbert, les "chefs" ne travaillent donc pas, ils font semblant. Pour les occuper à cette fonction pour laquelle ils ne sont pas compétents, Dilbert propose différentes solutions : rebaptiser son service, redistribuer les bureaux, animer des groupes de travail, réaliser de belles présentations avec des camemberts, etc. Le fin du fin étant évidemment qu'ils réussissent à faire faire leur propre travail par leurs collaborateurs, en s'arrangeant pour que ce soit à leur demande !

Une des nombreuses conséquences de cette situation est que, plus une entreprise grandit, plus elle engagera des médiocres aux postes de direction. En effet, les cadres arrivés au sommet, selon le principe de médiocrité ascensionnelle, préféreront promouvoir des personnes aussi incompetentes qu'eux, afin qu'elles ne leur fassent pas d'ombre.

Loi de Pareto

"20 % des clients rapportent 80 % du chiffre d'affaires."

L'économiste et sociologue italien Vilfredo Pareto (1848-1923) est notamment connu pour ces travaux sur l'inégalité de la répartition des revenus dans la société (20 % de la population concentrant 80 % des revenus).

Après lui, d'autres économistes ont vérifié que ce principe de répartition inéquitable était généralisable à de nombreux autres domaines

Ainsi que l'a exprimé Joseph Juran "dans tout groupe de choses contribuant à un effet commun, la majeure partie de l'effet est attribuable à un nombre relativement faible de ces choses". Autrement dit, il est fréquent (notamment en gestion) de constater que 20 % des éléments d'un tout représente 80 % de sa valeur. Ainsi, par exemple : 80 % du CA est réalisé par 20 % des clients, 80 % de la valeur du stock est constitué par 20 % des produits, etc.

Loi de Murphy

S'il existe plusieurs manières de faire quelque chose et que l'une d'elles est susceptible d'engendrer une catastrophe, on peut être certain qu'il se trouvera quelqu'un pour la choisir !

La loi de Murphy ou "loi de l'emmerdement maximal" connaît de multiples variantes :

- "Toute catastrophe qui peut se produire se produira".
- "Si un malheur est impossible, il se produira quand même".
- "S'il y a une possibilité que plusieurs désastres se produisent, celui qui causera le plus d'ennuis sera le premier à arriver".
- "Si vous devinez qu'il y a n manières possibles pour que quelque chose déraille et les prévenez, alors une $(n+1)$ ième manière, totalement imprévue, apparaîtra rapidement".
- "Si tout semble bien marcher, vous avez forcément négligé quelque chose", etc.

(cf. [site dédié à la loi de Murphy](#))

Edouard A. Murphy, ingénieur à l'US Air Force, en 1949

http://cpa.enset-media.ac.ma/lois_et_principes_entreprises.htm

Loi d'Illich

"Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît, voire devient négative."

Ivan Illich est surtout connu pour ses travaux en matière d'éducation. Au cours de ses recherches, il a remarqué que la "loi des rendements décroissants", développée par Turgot et les économistes classiques (dans la zone dite des rendements décroissants, on ne double pas nécessairement la quantité de blé produite en doublant la quantité de travail agricole - plus on approche d'une certaine limite, plus il faut ajouter de travail pour obtenir toujours moins de blé supplémentaire), peut également s'appliquer à l'activité humaine...

Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité de l'être humain finit par devenir négative. Stakhanov et ses adeptes ont montré que, plus on subit de pression, plus on est performant et que certaines personnes ne travaillent jamais aussi bien que sous stress. Mais, selon la loi d'Illich, cela ne serait vrai que jusqu'à un certain point, au-delà, toute dose de stress supplémentaire s'avère contre-productive.

Paradoxe de Solow

**"On voit des ordinateurs partout,
sauf dans les statistiques de productivité"**

C'est en 1987, Robert Solow, Américain et prix Nobel d'économie, a énoncé son fameux paradoxe, selon lequel l'informatique serait partout, sauf dans les statistiques de productivité (cf. [article illustrant le paradoxe de Solow](#)).

En d'autres termes, le progrès technique apporté par les nouvelles technologies de l'information et de la communication n'aurait pas autant d'impact sur l'ensemble de l'économie que les précédentes révolutions industrielles qui ont dégagé d'importants gisements de productivité, eux-mêmes à l'origine de longs cycles de croissance (les fameux cycles de Kondratieff).

Loi de Metcalfe

"L'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ceux qui l'utilisent."

Robert Metcalfe est l'un des inventeurs de la norme technique qui donna naissance au réseau internet. Son affirmation selon laquelle la valeur d'un réseau croissait de manière exponentielle en fonction du nombre de ses utilisateurs, a servi d'argument de poids à de nombreux sites commerciaux sur le web, dotés d'un peu de trafic pour séduire de nouveaux partenaires financiers.

Si les investisseurs potentiels, échaudés par l'éclatement de la bulle spéculative créée autour des valeurs des NTIC, sont désormais plus difficiles à convaincre du degré de pertinence de cette "loi", son utilisation peut-être étendue à de nombreux autres domaines (cf. [pages consacrées à la loi de Metcalfe](#))... Ainsi, tout responsable de la communication confirmera que la capacité de nuisance d'un groupe de pression croît exponentiellement avec la taille de son réseau d'influence !

Loi de la grenouille ébouillante

Si l'on plonge une grenouille dans l'eau bouillante, elle bondira instantanément pour fuir, mais si on la met dans de l'eau agréablement fraîche au début et qu'on fait chauffer cette eau graduellement, la grenouille y demeurera jusqu'à ce qu'elle soit ébouillante et meure. La grenouille serait en effet incapable de détecter à temps l'augmentation graduelle de la température.

On utilise souvent cet exemple en économie, en affaires et en politique pour signaler que le changement doit être graduel pour réussir à biaiser la vigilance.

L'exemple illustre aussi un aspect de la psychologie humaine : nous avons tendance à accepter les choses qui s'implantent lentement mais régulièrement, même lorsqu'elles en viennent à contrôler notre vie. Nous finissons toutefois par nous réveiller un jour et nous retrouver dans l'eau bouillante.

- Prends une information, répète la tous les jours et tu en feras une pensée.
- Prends une pensée et répète la tous les jours, tu en feras une action.
- Prends une action et répète la tous les jours, tu en feras une habitude.
- Prends des habitudes et répète les toute une vie, tu en feras un destin.

...Il n'y a pas pire que l'eau fraîche du bocal de la pensée unique...

Loi de vérificationnisme et d'infalsifiabilité de Popper

Un homme est dans le train entre Vannes et Angers, comme à son habitude il ouvre la fenêtre toutes les dix minutes pour jeter un peu d'une poudre mystérieuse.

"Qu'est-ce que c'est que cette poudre?" finit par s'enquérir un voyageur intrigué par ce manège.

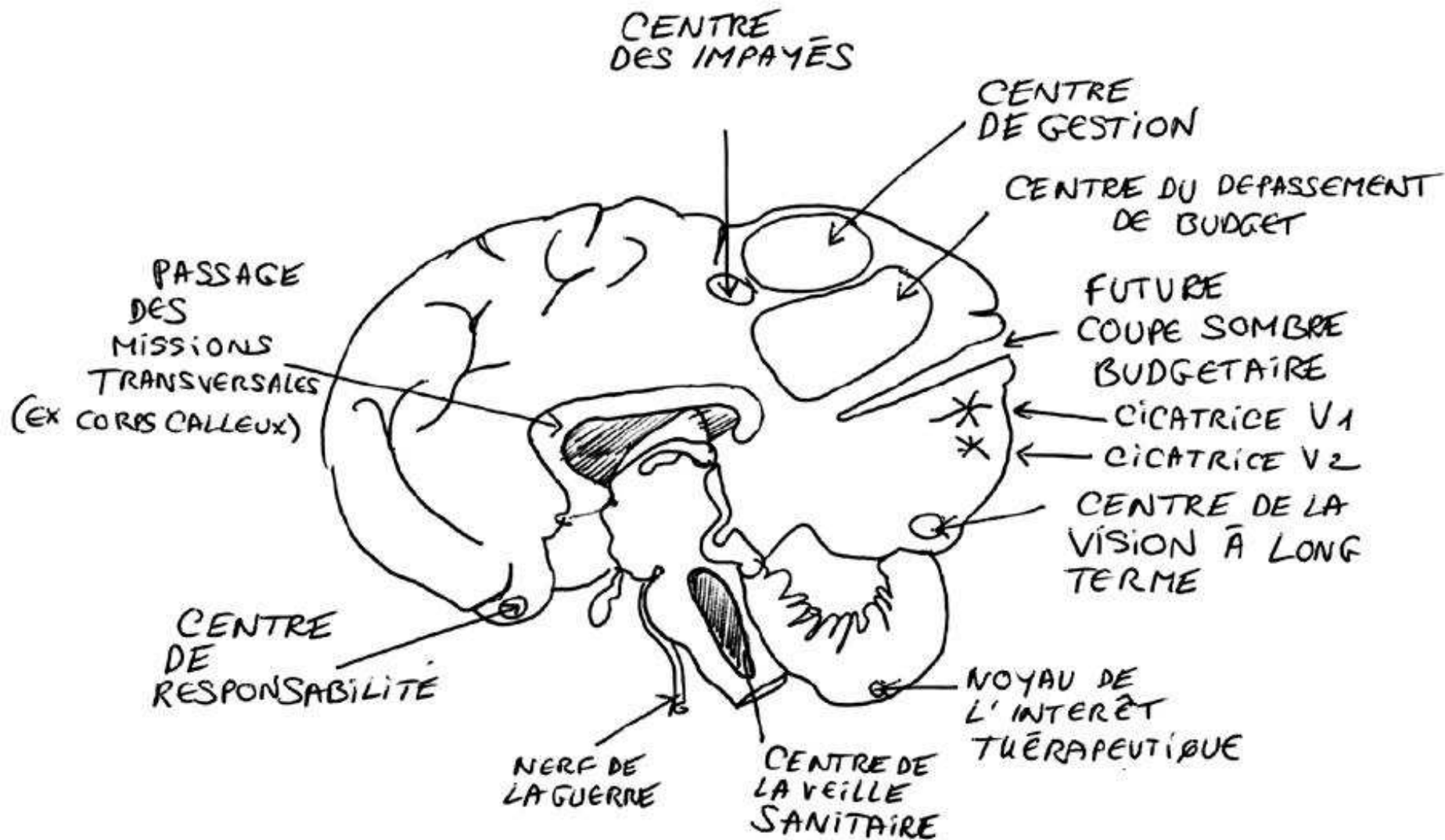
"C'est une poudre anti-éléphants de mon invention, répond l'homme.

"Mais voyons, il n'y a pas d'éléphants entre Vannes et Angers !"

"Et, pardi, c'est que ma poudre est efficace !"

Paul Watzlawick: "Faites vous même votre malheur" - La poudre anti-éléphants
L'économie est-elle une science?

http://econo.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=35&codefaq=51



LA NOUVELLE GOUVERNANCE
 COUPE SAGITTALE DU CENTRE HOSPITALIER

"Voilà que le vocabulaire marchand gagne ce qu'il y a en nous de plus intime."

JB Pontalis - Fenêtres

Cité par André Grimaldi

« L'hôpital malade de la rentabilité »

<http://sites.google.com/site/ubulogieclinique/florilege-des-auteurs#TOC-Grimaldi>

<http://www.decitre.fr/livres/L-hopital-malade-de-la-rentabilite.aspx/9782213637556>

Florilège des auteurs en ligne

<http://sites.google.com/site/ubulogieclinique/florilege-des-auteurs>

Bibliothèque ds ubulogues remarquables

<http://sites.google.com/site/ubulogieclinique/ouvrages-cles>