



L'avenir des groupes hospitaliers. Il y a une app pour ça ?

ou *Comment l'AP-HP va disparaître*

À l'instar de la météorite bouleversant le biotope qui avait vu grandir le dinosaure, l'Internet remet en jeu tous les mécanismes de la sélection naturelle aux dépens des organismes à hiérarchie pyramidale et en faveur des structures « massivement en réseau » qui savent diminuer drastiquement leurs coûts de transaction, c'est-à-dire de « relation aux autres ». Est-ce à dire que les organisations que l'on croyait trop grosses pour faillir risquent de disparaître ? **L'analyse de Philippe Ameline.**

Une précédente chronique¹ constatait qu'il est nécessaire de « rebooter l'hôpital » pour perpétuer son statut d'excellence au sein d'un environnement de santé toujours plus complexe, donc favorable aux petites structures agiles. Exposant des travaux récents en gestion des organisations, elle soulignait la nécessité de tourner le dos aux structures hiérarchiques pyramidales et de projeter les acteurs dans des « cellules projet » à forte autonomie et dédiées à un patient.

À l'évidence, l'organisation évolue aujourd'hui de façon diamétralement opposée. Alors que l'équipe médicale « à l'ancienne » était très autonome et dotée de quelques strates hiérarchiques, la structure pyramidale actuelle, qui s'est dupliquée en distinguant des hiérarchies administra-

tive et médicale, continue à empiler des étages, à réunir les services en pôles et les hôpitaux en « groupements hospitaliers de territoire ».

Il semble donc bien que, si la théorie naissante prône le développement personnel des acteurs au sein d'équipes à forte autonomie constituées dynamiquement pour répondre aux besoins spécifiques d'un patient, « dans la vraie vie », les hôpitaux continuent à évoluer vers plus de contrôle hiérarchique, et, corollairement, de standardisation.

Éternelle querelle des Anciens et des Modernes, des dinosaures et des mammifères, qui amène à constater que les premiers continueraient probablement à dominer le monde si un événement climatique majeur n'avait pas rebattu les cartes du darwinisme. Ainsi, avant

de prétendre que la modernité tient à ce que « ce n'est plus le gros qui mange le petit, mais l'agile qui mange le statique », est-il sage de se mettre en état d'exhiber la météorite qui va bouleverser le biotope où le dinosaure croît et embellit. Pour relever le défi avec un peu de panache, prenons donc une entité très massive, voire même « *too big to fail* », comme l'AP-HP – Assistance publique-Hôpitaux de Paris – et décrivons pourquoi elle va disparaître (la démonstration serait la même avec d'autres sigles/organisations, comme les HCL – Hospices Civils de Lyon – ou l'AP-HM à Marseille).

Agilité versus rigidité

En théorie économique classique, la taille d'une organisation est signe de son succès. Le prix Nobel d'économie

1991, Ronald Coase, en a exposé les ressorts dans son livre *The Nature of the Firm*, en 1937. Il est parti du principe que, dans un « marché efficace », il devrait être plus efficace d'entreprendre en contractualisant de façon opportuniste – en étant agile – qu'en embauchant et en devenant mécaniquement plus rigide. Cette analyse était contradictoire avec la tendance de l'époque à faire naître de grands conglomerats, mais Coase a démontré que l'usage purement opportuniste du marché ne tenait pas ses promesses. S'il assure bien un coût optimal des biens et des services s'y ajoutent ce qu'il a nommé des « coûts de transaction » : recherche de produits et de compétences, négociation, maintien de la confidentialité des savoir-faire, etc.

¹ DSIH n° 15, avril 2015.

Il devient alors d'autant plus efficace de grossir qu'on parvient, ce faisant, à internaliser une plus grande part de ces transactions externes coûteuses. En revanche, cette même croissance rend le pilotage plus sujet aux erreurs à mesure que l'organisation hiérarchique voit les strates de prise de décision s'éloigner mécaniquement du contact avec la production et les clients.

Pour résumer, selon Ronald Coase, la taille d'une organisation est un équilibre entre :

- le « facteur de croissance » qu'est la diminution des coûts de transaction par transformation des acteurs extérieurs en compétences internes ;

- et la pression inverse liée au coût des strates de gestion et aux contraintes du pilotage hiérarchique au sein d'un objet massif.

La taille optimale est donc obtenue lorsque la diminution des coûts de transaction par internalisation de nouveaux services est exactement compensée par l'augmentation des coûts et contraintes de gestion interne.

La météorite Internet

Dans un billet titré « *The Future of Firms. Is There an App for That?*² », Esko Kilpi, chercheur et conseiller en stratégie d'entreprise finlandais pose une question cruciale : que se passe-t-il lorsque, au sein de la « société de l'information » qui devient la nôtre, les coûts de transaction s'effondrent ? Les entreprises deviennent soudain moins efficaces que le marché, affirme Kilpi ... et le décalage est d'autant plus grand qu'elles sont massives, donc que leurs considérables coûts de gestion ne sont soudain plus contrebalancés par leur degré élevé d'internalisation.

L'Internet devient donc la météorite qui remet en jeu tous les mécanismes de la sélection naturelle, aux dépens des dinosaures à hiérarchie pyramidale et en faveur des organismes « massivement en réseau » qui savent diminuer drastiquement leurs coûts de transaction, c'est-à-dire de « relation aux autres ». C'est l'argument principal de Tim O'Reilly, « inventeur » du terme Web 2.0, lorsque, dans son article « *Networks and the Nature of the Firm*³ », il analyse les raisons profondes du succès de plateformes comme Uber et Airbnb.

Le réseau comme règle commune

Mais après tout, on peut se demander jusqu'à quel point l'AP-HP est une organisation sensible aux règles du marché. On pourrait arguer que c'est une icône qui peut perdurer hors de toute raison économique si elle maintient un statut d'excellence, de formation des élites, d'exception enviée. Ce serait croire à l'existence d'un biotope qui verrait l'extinction des petits dinosaures, poussés à évoluer dans la mauvaise direction par une litanie persistante de lois inappropriées, tout en isolant les plus gros dans un espace artificiellement protégé. Une hypothèse envisageable si la météorite n'avait d'effet que sur les entreprises ; mais notre société de l'information ne se contente pas de rendre négligeables les coûts de transaction, elle en profite pour faire du réseau sa topologie de référence.

Le Web actuel est devenu un réseau de pair à pair où personnes physiques et personnes morales échangent par les mêmes moyens. Si ce réseau possède des nœuds plus connectés que d'autres, il n'en existe aucun qui soit

« au-dessus des autres »... et qui ne sait pas s'insérer, s'interconnecter avec son public n'existera rapidement plus car se placer sur un piédestal, c'est s'isoler, et donc disparaître. Il n'est ainsi plus suffisant de gérer son information, il faut désormais savoir la partager. Tout échange est basé sur la recherche d'un sens commun, et chaque hôpital peut avoir pour projet de bâtir une « personnalité sociale » propre en fonction de son bassin de population, de son réseau de correspondants, de ses équipes et de ses capacités évolutives. Mais comment greffer sur la Toile un objet aussi massif et diversifié que l'AP-HP ? C'est un défi impossible, et les dix années d'échecs répétés de mise en œuvre d'un système d'information global au sein de l'AP-HP risquent de préfigurer la décennie à venir au sein des groupements hospitaliers de territoire.

Explorer la voie de l'audace

Les domaines qui semblent ignorer que notre société massivement connectée met, de façon rapide et souvent brutale, toutes les structures hiérarchiques pyramidales en état d'hyperpesanteur, sont de plus en plus rares. Il est manifeste que le politique reste ancré sur une vision démocratique fortement indirecte sans percevoir que le Web fait émerger une intelligence des foules qui rend obsolète l'autorité de quelques-uns sur des masses devenues éclairées. Les médecins constituent un autre exemple : isolés par la notion de secret médical et restés fortement inscrits dans le paradigme de prise en

charge de l'aigu, ils n'ont pas les clés pour sortir d'une gestion de l'information en silo.

La DSI hospitalière, ainsi prise en tenaille entre les « grands projets » politico-administratifs et la nécessité quotidienne d'outiller les médecins, se trouve au croisement de deux « bras morts » de la société de l'information, et il faut faire le triste constat que, pendant que le monde se transforme à grande vitesse grâce à l'interconnexion massive des Terriens, les directions informatiques hospitalières doivent regarder ailleurs puisque les approches modernes n'ont généralement pas (encore) de sens dans leur domaine.

Il serait sain de trouver cette situation paradoxale, ne serait-ce que parce que l'équipe SI est constituée de Terriens technophiles qui ne peuvent que constater l'écart technologique grandissant entre leurs outils métier et l'« *operating system mondial* » qu'est le Web. Reste à déterminer si les SI de santé pourront, comme partout ailleurs, conduire le changement, ou s'ils seront, au contraire, contraints de piloter des systèmes toujours plus anachroniques au sein d'une société qui évolue autrement. L'enjeu n'est pas mince : végéter comme utilité de « *back office* » ou s'imposer comme force évolutive ?

Il est peut-être déjà trop tard pour sauver l'AP-HP, mais la voie de l'audace, si elle est étroite, est loin d'être fermée... Reste à en explorer les ressorts, dans de futures chroniques. ■

L'AUTEUR

Philippe Ameline est Ingénieur Civil des Mines et spécialiste de la gestion des connaissances en santé. Il collabore à de nombreux cercles de réflexion et analyse régulièrement, pour les lecteurs de DSIH, les évolutions du monde de la santé.



² <https://medium.com/@EskoKilpi/movement-of-thought-that-led-to-airbnb-and-uber-9d4da5e3da3a#wztdpj91t>

³ <https://medium.com/the-wtf-economy/networks-and-the-nature-of-the-firm-28790b6afdcc#.8j13dxuuw>