

Etablissement : Clinique Ambroise Paré
Statut : Privé
Département : 92
Contact : Ugo Crès, directeur général
01.45.36.51.36, cres@ambroisepare-lesnoriets.com

THEME

MANAGEMENT

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Mise en place d'un système de répartition des honoraires, baptisé « Incentives », au sein d'une équipe d'obstétriciens organisés en masse commune d'honoraires.

DIAGNOSTIC DE DÉPART

Les 5 obstétriciens de la clinique fonctionnent en masse commune d'honoraires qu'ils se partagent statutairement à part égale.

L'idée de départ était que la masse commune d'honoraires permette l'homogénéisation et la garantie de revenus.

Les honoraires des accouchements et césariennes (= tous actes obstétriques) réalisés par les obstétriciens sont versés sur un compte bancaire commun. Ce compte commun sert à régler les charges supportées par l'association des obstétriciens (location des échographes, frais de gestion). Tous les mois le solde bancaire est partagé entre les obstétriciens en fonction de règles préétablies.

Mais cette règle de répartition est source de tension pour plusieurs raisons :

- les 5 obstétriciens ont un temps de présence à la clinique inégal et ont une activité et un recrutement différents les uns les autres (visite du matin, cours de préparation à l'accouchement, réseau périnatal, réunion du staff...),
- il est difficile d'intégrer un nouvel associé sans que celui-ci n'ait d'apport initial : en effet, celui va accoucher certaines patientes sans les avoir « recrutées » et il va tout de même bénéficier à part égale de la masse commune.

En juillet 2006, l'idée a donc été de mesurer l'apport de chaque obstétricien en termes d'activité afin de répartir les honoraires selon des clés à l'activité.

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

- Réunion avec tous les obstétriciens afin de :
 - o Déterminer les tâches réalisées par les différents obstétriciens au sein de l'équipe.
 - o Valoriser chaque tâche en un équivalent accouchement : cette valorisation est très importante aux yeux des obstétriciens. Par exemple lors d'une garde de nuit, même si l'obstétricien de garde n'est pas appelé il a tout de même le droit à un « incentive » (pour les désagréments des gardes) ; et si la patiente souhaite un autre obstétricien que celui de garde, celui qui l'accouche aura un accouchement et pas d' « incentive ».

FICHE DE PARTAGE D'EXPÉRIENCE

- Totaliser les taches de chaque obstétricien pour déterminer le nombre d'incentives.
- Calcul des incentives :
 - Il faut déterminer le taux horaire des gynécologues quand ils sont en consultation
 - 2 critères ont été retenus pour calculer le barème (en accouchements) des incentives : le coefficient qui représente un critère de qualité, de stratégie pour l'établissement, et le temps en heure.
 - Le barème est amendé tous les 6 mois.
- Mesurer l'activité de chaque obstétricien comme étant la somme du nombre d'accouchements réalisés majoré de son apport en recrutement et des incentives.
- Bâter un système de partage des honoraires de la masse commune.

OUTILS UTILISÉS

- [Calcul de la rémunération des gynécologues](#)
- [Tableau de bord de suivi des « incentives »](#)

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

- Plusieurs réunions entre les obstétriciens
- Animation des réunions par le directeur de la clinique
- Accompagnement par l'expert comptable de l'association des obstétriciens

RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats :

- Répartition des honoraires de façon plus juste
- Amélioration de l'ambiance et de la qualité du travail au sein de l'équipe d'obstétriciens avec notamment la tenue de staff réguliers
- Système de lissage des honoraires encaissés par chaque obstétricien permettant de prendre en compte les fluctuations d'activité et les congés
- Intégration d'un nouvel associé sans apport financier

Difficultés :

- Dans le premier modèle imaginé, la fluctuation trop importante des chèques de masse commune pour un même obstétricien a conduit à adopter un système de lissage
- Se mettre d'accord sur les règles

ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Avantages et inconvénients :

- Gommer des injustices flagrantes
- Incitation à la qualité
- Outil de fidélisation
- A inciter à travailler plus
- Lissage pour anticiper les congés par exemple

Facteurs clés de réussite :

- Confiance
- Ecoute
- Volonté d'avancer ensemble
- Communication
- Simulation anciennes et nouvelles règles : permet de voir pour chacun l'évolution de la rémunération