Chapitre 11 — L'organisation de l'activité

Étude de cas : SantéPlus — Réseau de cliniques · 4 parties · 4 questions · 30 points

Vous êtes assistant de direction chez SantéPlus, réseau privé de 8 cliniques spécialisées, 1 200 collaborateurs.

Objectif : repenser l'organisation pour accompagner l'expansion tout en maintenant la qualité des soins.

Partie 1 — Ressources et compétences (6 points)

Identification des ressources tangibles/intangibles et des compétences fondamentales de SantéPlus.



Question 1 — Diagnostic des ressources (6 points) a) Identifiez 3 ressources tangibles et 3 ressources intangibles de SantéPlus. b) Pourquoi les compétences organisationnelles sont-elles critiques dans le médical ? c) Définissez les compétences fondamentales et identifiez celles de SantéPlus.

✔ **Correction**

a) Tangibles : bâtiments cliniques, équipements médicaux lourds (scanners, blocs opératoires), véhicules d'urgence. Intangibles : réputation du réseau, agréments et certifications, protocoles de soins propriétaires.

b) Dans le médical, une mauvaise coordination peut avoir des conséquences vitales. La capacité à coordonner rapidement des équipes pluridisciplinaires détermine directement la qualité des soins et la satisfaction patient.

c) Compétences rares, valorisées par le client, difficiles à imiter et transférables. Pour SantéPlus : excellence dans les protocoles post-opératoires (taux de complications minimal) et coordination en urgence.

Partie 2 — Les quatre structures organisationnelles (8 points)

SantéPlus est actuellement fonctionnelle — la structure divisionnelle est mieux adaptée à l'expansion.



Question 2 — Analyse structurelle (8 points) a) Décrivez les 4 structures (simple, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle). b) Identifiez 2 limites de la structure fonctionnelle actuelle de SantéPlus. c) Expliquez les avantages de la structure divisionnelle par clinique.

✔ **Correction**

a) Simple : centralisation dirigeant, petites structures. Fonctionnelle : regroupement par fonctions (médical, admin, RH, finance). Divisionnelle : divisions autonomes par clinique. Matricielle : double logique fonctionnelle + projet.

b) Manque d'autonomie des cliniques locales (toutes décisions remontent au siège). Cloisonnement entre départements créant des frictions dans la prise en charge des patients.

c) Chaque clinique autonome avec directeur local → réactivité locale accrue, responsabilisation des équipes, personnalisation selon le contexte local, tout en maintenant cohérence réseau via standards communs.

Partie 3 — Coordination et organisation par processus (8 points)

Les 5 mécanismes de coordination de Mintzberg appliqués aux situations de SantéPlus.



Question 3 — Mécanismes de coordination (8 points) a) Définissez l'organisation par processus et ses 4 avantages pour SantéPlus. b) Identifiez le mécanisme de Mintzberg pour chaque situation : - Infirmières s'organisent spontanément - Directeur médical donne des instructions - Protocole soins post-opératoires identique - Objectif 95% satisfaction - Chirurgiens même formation

✔ **Correction**

a) Logique transversale coordonnant les activités autour du résultat (parcours patient). 4 avantages : fluidité prise en charge, réduction délais/erreurs, responsabilisation équipes, mesurabilité par indicateur patient.

b) Infirmières spontanées → Ajustement mutuel. Directeur médical instructions → Supervision directe. Protocoles identiques → Standardisation des procédés. Objectif 95% → Standardisation des résultats. Même formation → Standardisation des qualifications.

Partie 4 — Faire ou faire faire (8 points)

Trois activités : restauration (non stratégique), stérilisation (cœur sécurité), maintenance IT.



Question 4 — Décisions d'impartition (8 points) Activité A : Restauration (18€/patient/j → prestataire 14€, 200 patients, 30j/mois). B : Stérilisation (activité réglementée). C : Maintenance IT (12 000€/m interne, 7 500€/m externe). a) Calculez l'économie mensuelle et annuelle pour A. b) Recommandez et justifiez pour chaque activité.

✔ **Correction**

a) Économie mensuelle A = (18 – 14) × 200 × 30 = 24 000€/mois. Économie annuelle = 24 000 × 12 = 288 000€/an.

b) A-Restauration → FAIRE FAIRE : économie 288k€/an, activité non stratégique, qualité améliorée par spécialiste. B-Stérilisation → FAIRE : activité réglementée, traçabilité totale requise, cœur de la sécurité des soins, ne peut être sous-traitée. C-Maintenance IT → FAIRE FAIRE : économie 4 500€/m (54 000€/an), expertise externe supérieure en cybersécurité médicale.