



# MeaH

Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

## HIT – Jeudi 29 mai B3 / Gérer les plannings et ressources

09<sup>30</sup> 10<sup>45</sup> Conférence générale

### Optimiser le management



Il s'agit de travailler sur l'organisation avant de penser à la solution informatique.

A l'aide d'illustrations concrètes, issues des chantiers en cours à la MEAH (Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers), cette session présente quelques règles de conduite des opérations et principes organisationnels qui permettront, in fine, de réaliser les arbitrages nécessaires.

- **Pierre-Etienne Haas**  
Chargé de projet, MEAH
- **Dr Ayden Tajahmady**  
Chargé de projet, MEAH
- **Agnés Tobie**  
Consultante manager, Referis





### 1) La MeaH

### 2) La conduite des opérations

- Du besoin à l'outil

« facturation » & « dossier patient »

### 3) Quelques principes organisationnels

- Les indicateurs
- La gestion des flux
- L'approche processus
- L'adéquation activité / ressources

« chirurgie ambulatoire »

« urgences »

« facturation »

« transport interne »

### 4) Les grands arbitrages

- Qualité et productivité
- Spécialisation et polyvalence
- Programmation et souplesse

« outil simulfux »

« urgences »

« transport interne »

### 5) Gérer un projet de réorganisation : les clés de succès

- Avoir envie de changer
- Convaincre son équipe
- Créer l'environnement
- Organiser la gouvernance
- Fixer des objectifs concrets
- Faire le diagnostic
- Adopter un plan d'actions réaliste
- Donner le tempo
- Suivre les résultats
- Ajuster le projet
- Valoriser et célébrer
- Pérenniser

« centres 15 »

« chirurgie ambulatoire »

« temps médical » & « blocs »

« facturation »

« urgences » & « radiothérapie »

« transport interne »

« comptabilité analytique » & « transport interne »

« maintenance »

« facturation » & « circuit du médicament »

« chirurgie ambulatoire »

« restauration » & « urgences »

« urgences » & « facturation »



### 1) La MeaH

### 2) La conduite des opérations

- Du besoin à l'outil

« facturation » & « dossier patient »

### 3) Quelques principes organisationnels

- Les indicateurs
- La gestion des flux
- L'approche processus
- L'adéquation activité / ressources

« chirurgie ambulatoire »

« urgences »

« facturation »

« transport interne »

### 4) Les grands arbitrages

- Qualité et productivité
- Spécialisation et polyvalence
- Programmation et souplesse

« outil simulfux »

« urgences »

« transport interne »

### 5) Gérer un projet de réorganisation : les clés de succès

- Avoir envie de changer
- Convaincre son équipe
- Créer l'environnement
- Organiser la gouvernance
- Fixer des objectifs concrets
- Faire le diagnostic
- Adopter un plan d'actions réaliste
- Donner le tempo
- Suivre les résultats
- Ajuster le projet
- Valoriser et célébrer
- Pérenniser

« centres 15 »

« chirurgie ambulatoire »

« temps médical » & « blocs »

« facturation »

« urgences » & « radiothérapie »

« transport interne »

« comptabilité analytique » & « transport interne »

« maintenance »

« facturation » & « circuit du médicament »

« chirurgie ambulatoire »

« restauration » & « urgences »

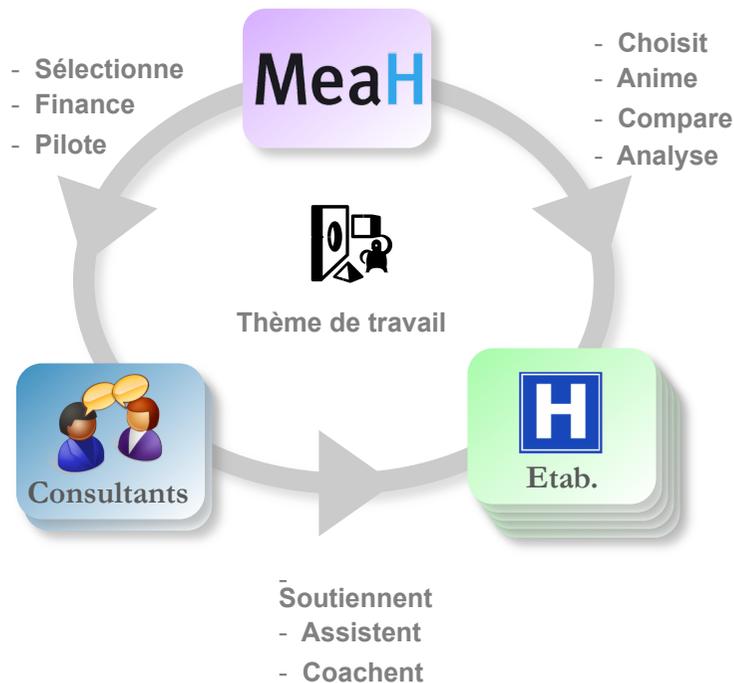
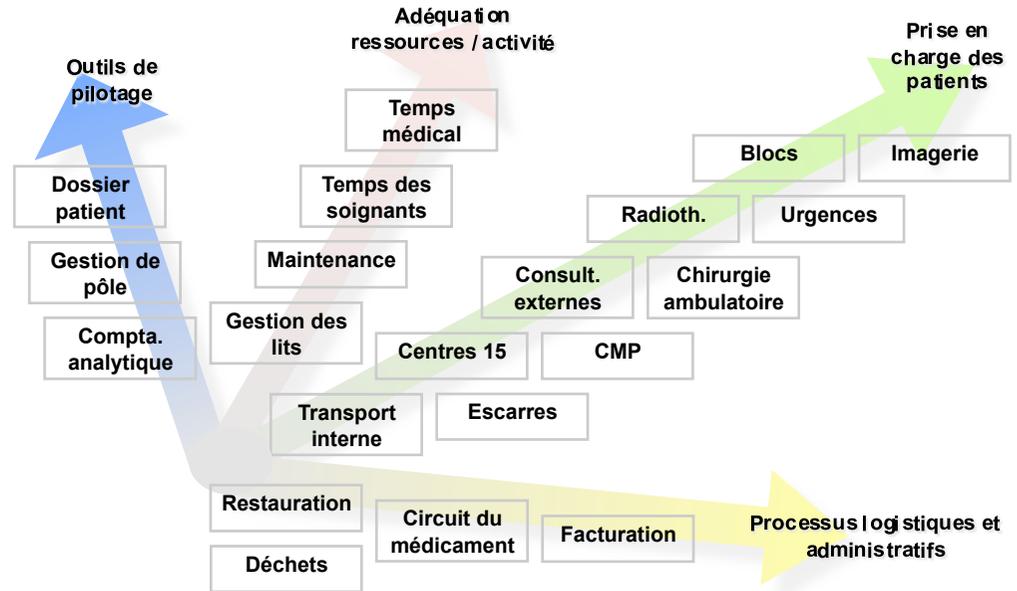
« urgences » & « facturation »



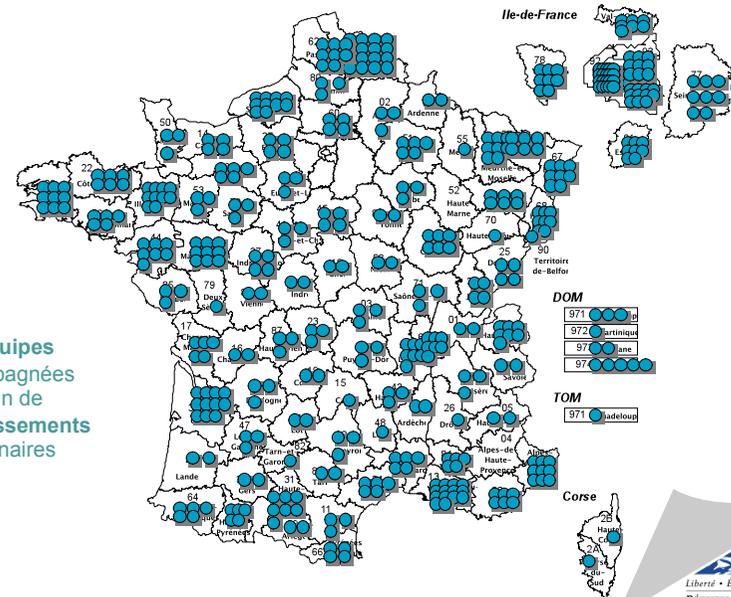
# MeaH

## Le dispositif MeaH

- Notre objet d'étude**  
 Travailler sur l'organisations des équipes hospitalières
- Nos objectifs**
  - ✓ Qualité (soin, service rendu...)
  - ✓ Efficience économique
  - ✓ Conditions de travail satisfaisantes
- Nos principes d'action**
  - ✓ Un dispositif d'appui conseil
  - ✓ Des actions de « terrain »
  - ✓ Des établissements volontaires



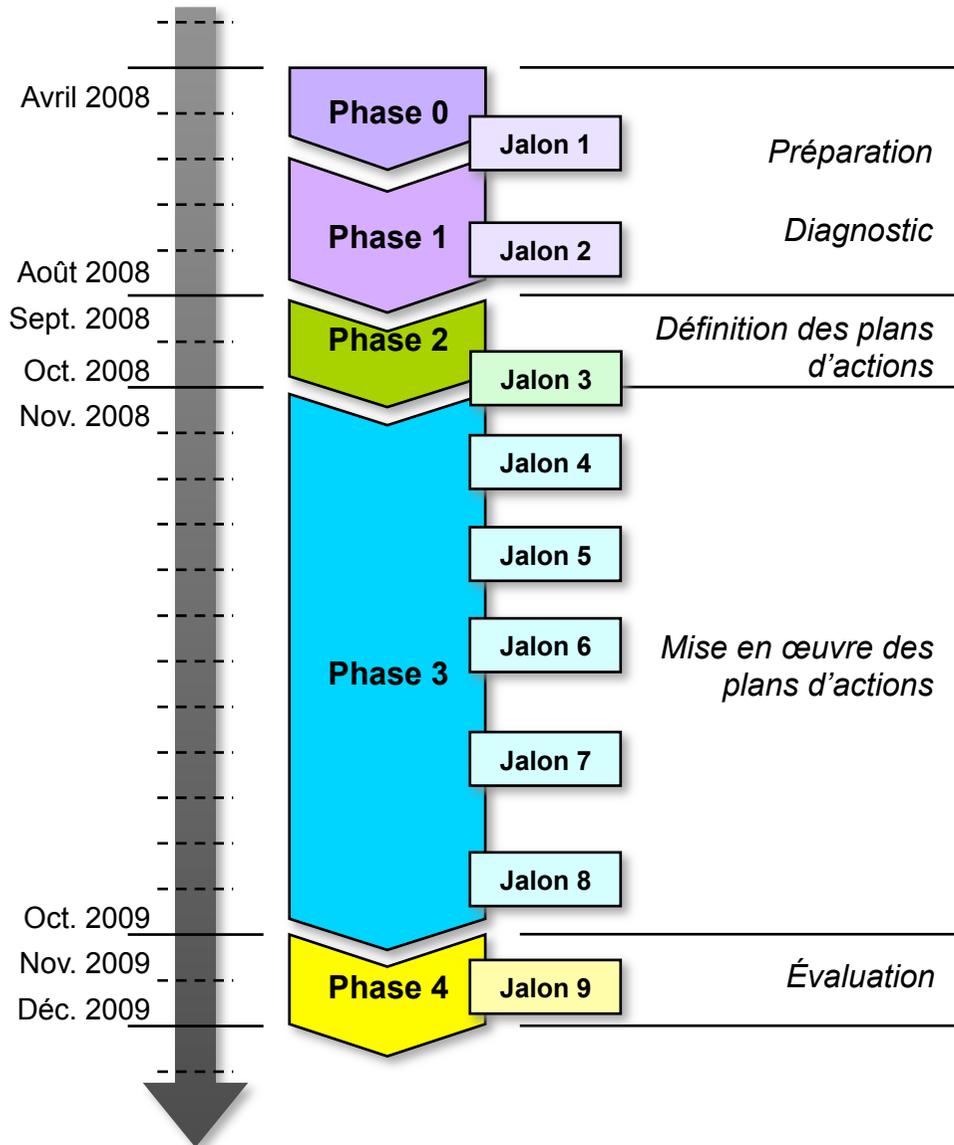
837 équipes accompagnées au sein de 430 établissements partenaires



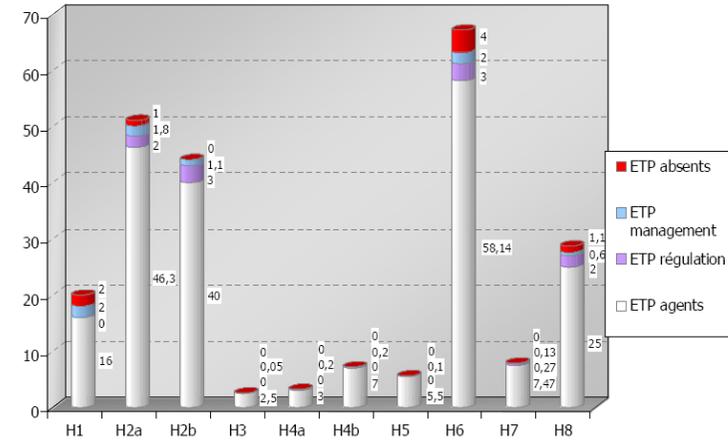


# MeaH

## Calendrier et travaux



Ex. : diag. comparé des temps de travail du « transport interne »



Ex. : état d'avancement comparé des plans d'actions « facturation »





### 1) La MeaH

### 2) La conduite des opérations

- Du besoin à l'outil

« facturation » & « dossier patient »

### 3) Quelques principes organisationnels

- Les indicateurs
- La gestion des flux
- L'approche processus
- L'adéquation activité / ressources

« chirurgie ambulatoire »

« urgences »

« facturation »

« transport interne »

### 4) Les grands arbitrages

- Qualité et productivité
- Spécialisation et polyvalence
- Programmation et souplesse

« outil simulfux »

« urgences »

« transport interne »

### 5) Gérer un projet de réorganisation : les clés de succès

- Avoir envie de changer
- Convaincre son équipe
- Créer l'environnement
- Organiser la gouvernance
- Fixer des objectifs concrets
- Faire le diagnostic
- Adopter un plan d'actions réaliste
- Donner le tempo
- Suivre les résultats
- Ajuster le projet
- Valoriser et célébrer
- Pérenniser

« centres 15 »

« chirurgie ambulatoire »

« temps médical » & « blocs »

« facturation »

« urgences » & « radiothérapie »

« transport interne »

« comptabilité analytique » & « transport interne »

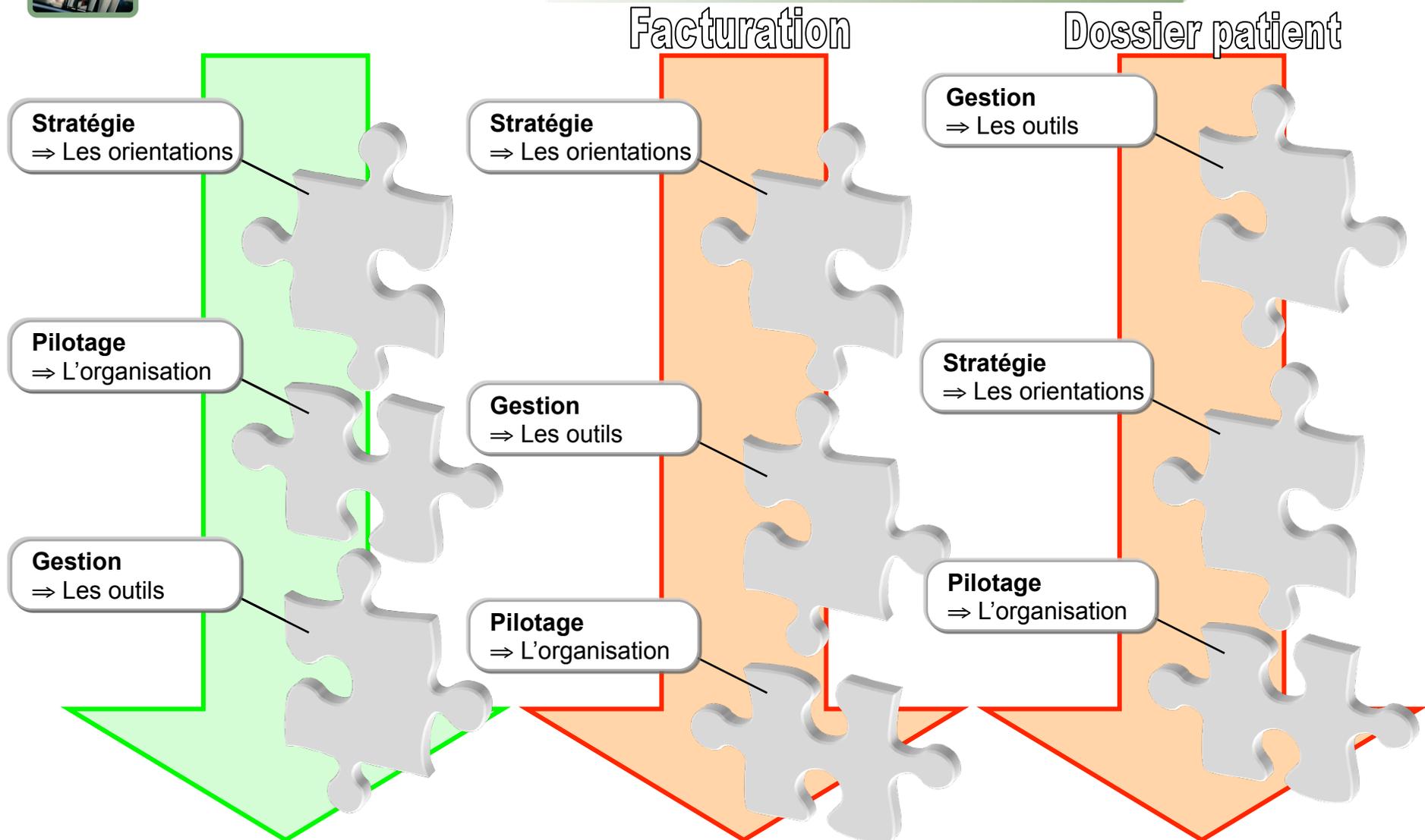
« maintenance »

« facturation » & « circuit du médicament »

« chirurgie ambulatoire »

« restauration » & « urgences »

« urgences » & « facturation »





### 1) La MeaH

### 2) La conduite des opérations

- Du besoin à l'outil

« facturation » & « dossier patient »

### 3) Quelques principes organisationnels

- Les indicateurs
- La gestion des flux
- L'approche processus
- L'adéquation activité / ressources

« chirurgie ambulatoire »  
« urgences »  
« facturation »  
« transport interne »

### 4) Les grands arbitrages

- Qualité et productivité
- Spécialisation et polyvalence
- Programmation et souplesse

« outil simulfux »  
« urgences »  
« transport interne »

### 5) Gérer un projet de réorganisation : les clés de succès

- Avoir envie de changer
- Convaincre son équipe
- Créer l'environnement
- Organiser la gouvernance
- Fixer des objectifs concrets
- Faire le diagnostic
- Adopter un plan d'actions réaliste
- Donner le tempo
- Suivre les résultats
- Ajuster le projet
- Valoriser et célébrer
- Pérenniser

« centres 15 »  
« chirurgie ambulatoire »  
« temps médical » & « blocs »  
« facturation »  
« urgences » & « radiothérapie »  
« transport interne »  
« comptabilité analytique » & « transport interne »  
« maintenance »  
« facturation » & « circuit du médicament »  
« chirurgie ambulatoire »  
« restauration » & « urgences »  
« urgences » & « facturation »

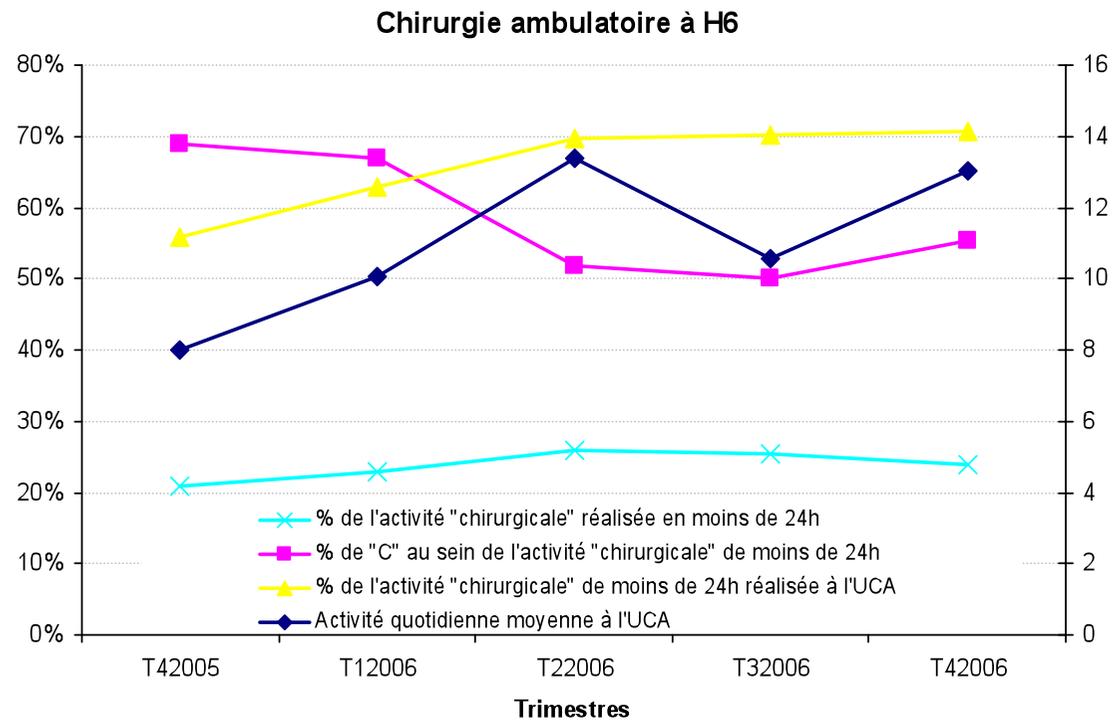


### □ Définir et suivre des indicateurs en routine

- Décrire des situations et comparer des performances
- Détecter des opportunités de changement
- Suivre la mise en œuvre de plans d'actions
- Valoriser une activité et une équipe

### □ Exemple

- Suivi du démarrage d'une unité de chirurgie ambulatoire





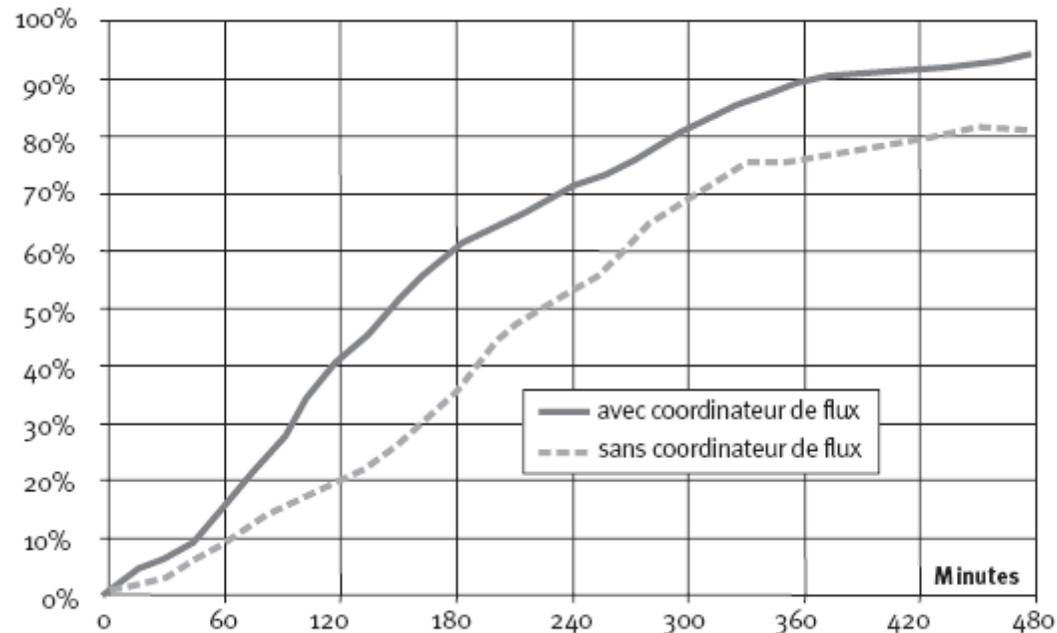
### ❑ Maîtriser pour ne pas subir les flux (patients, médicaments, repas, etc.)

- Fluidifier les transferts
- Éviter les goulots d'étranglement
- Absorber les fluctuations

### ❑ Exemple

- Mise en place d'une séparation de flux aux urgences : circuit court & circuit long

**Impact du coordinateur sur les temps de passages**



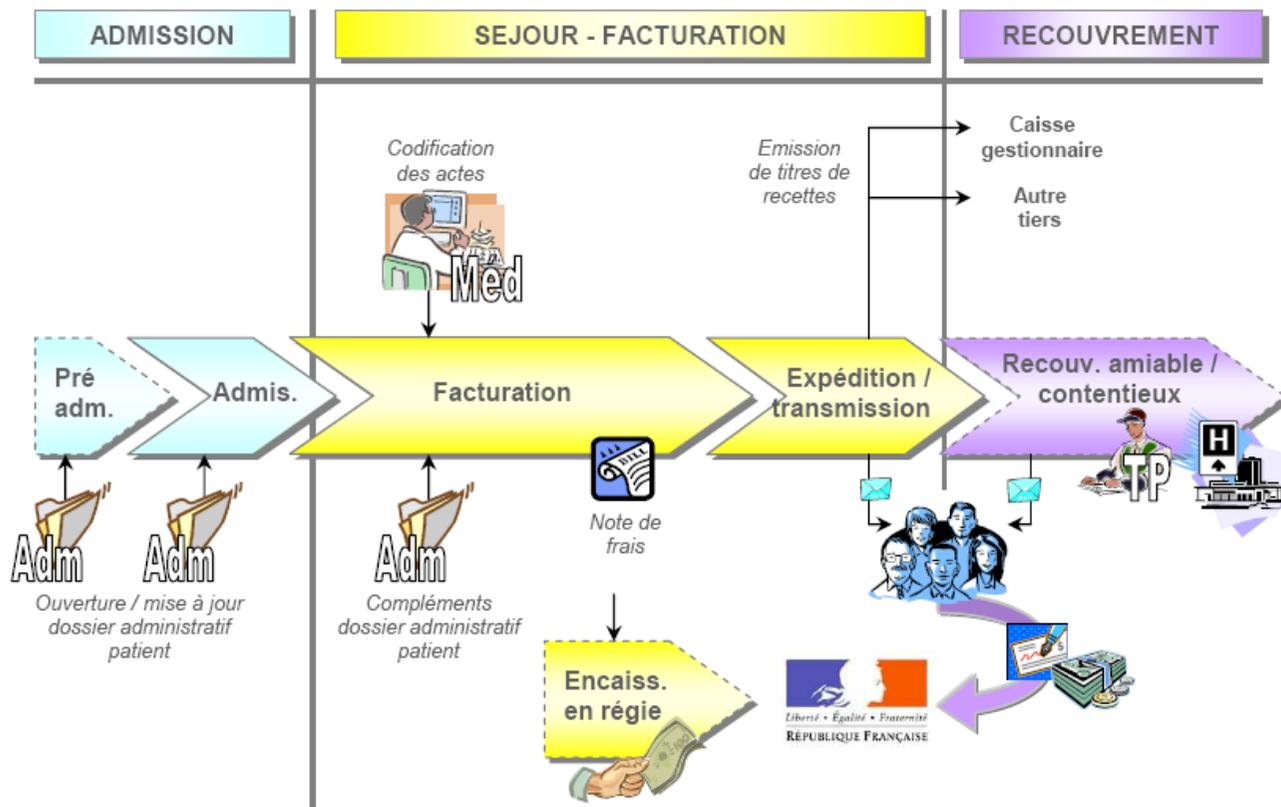


### ❑ Identifier les tâches, leurs enchaînements et interactions

- Clarifier les rôles de chacun
- Fluidifier les interfaces

### ❑ Exemple

- Mise à plat du processus de facturation / recouvrement d'un établissement public





# MeaH

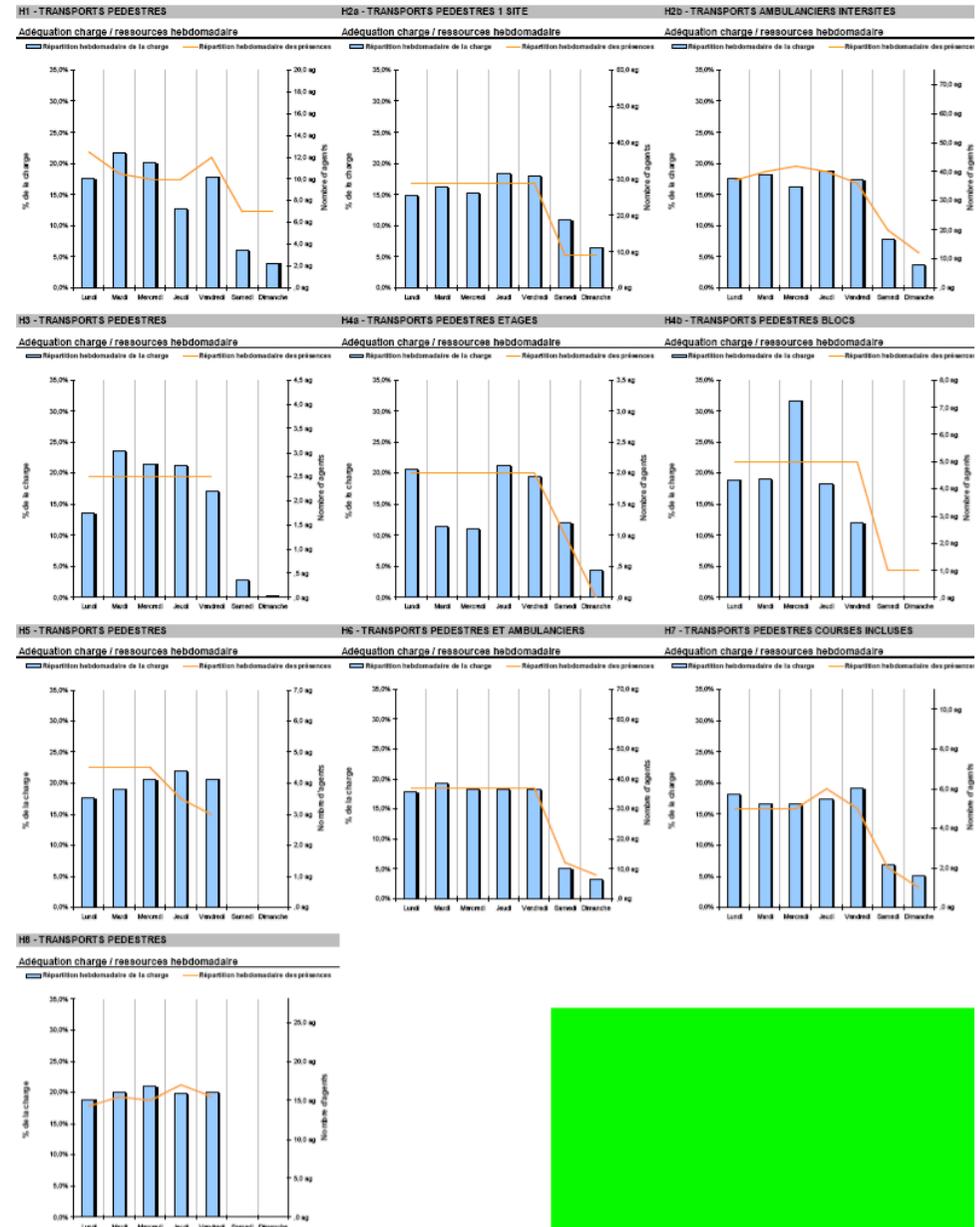
## L'adéquation activité / ressources

### Calibrer en fonction des besoins

- Éviter les surcharges de travail
- Réduire le sous-emploi des ressources

### Exemple

- Adéquations hebdomadaires activité / ressources sur 10 unités de transport interne





### 1) La MeaH

### 2) La conduite des opérations

- Du besoin à l'outil

« facturation » & « dossier patient »

### 3) Quelques principes organisationnels

- Les indicateurs
- La gestion des flux
- L'approche processus
- L'adéquation activité / ressources

« chirurgie ambulatoire »

« urgences »

« facturation »

« transport interne »

### 4) Les grands arbitrages

- Qualité et productivité
- Spécialisation et polyvalence
- Programmation et souplesse

« outil simulfux »

« urgences »

« transport interne »

### 5) Gérer un projet de réorganisation : les clés de succès

- Avoir envie de changer
- Convaincre son équipe
- Créer l'environnement
- Organiser la gouvernance
- Fixer des objectifs concrets
- Faire le diagnostic
- Adopter un plan d'actions réaliste
- Donner le tempo
- Suivre les résultats
- Ajuster le projet
- Valoriser et célébrer
- Pérenniser

« centres 15 »

« chirurgie ambulatoire »

« temps médical » & « blocs »

« facturation »

« urgences » & « radiothérapie »

« transport interne »

« comptabilité analytique » & « transport interne »

« maintenance »

« facturation » & « circuit du médicament »

« chirurgie ambulatoire »

« restauration » & « urgences »

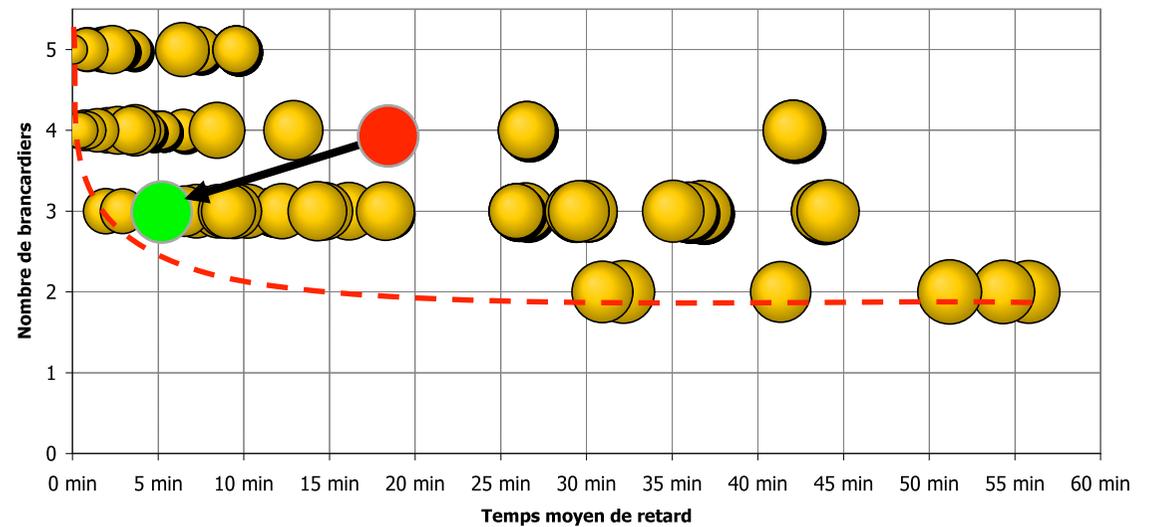
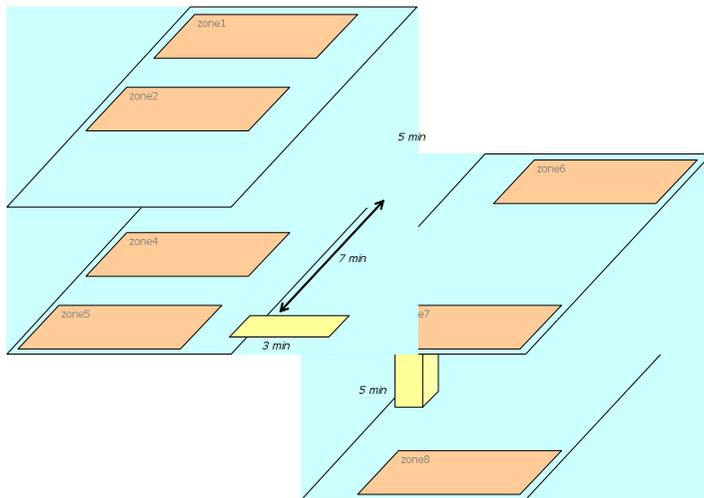
« urgences » & « facturation »



	Qualité	Productivité
Opportunité	Efficacité	Maîtrise des coûts
Risque	Envol des coûts	Négligence de sa mission

### Exemple

- Outil simulflux, la « frontière d'efficience » : améliorer de front qualité ET productivité

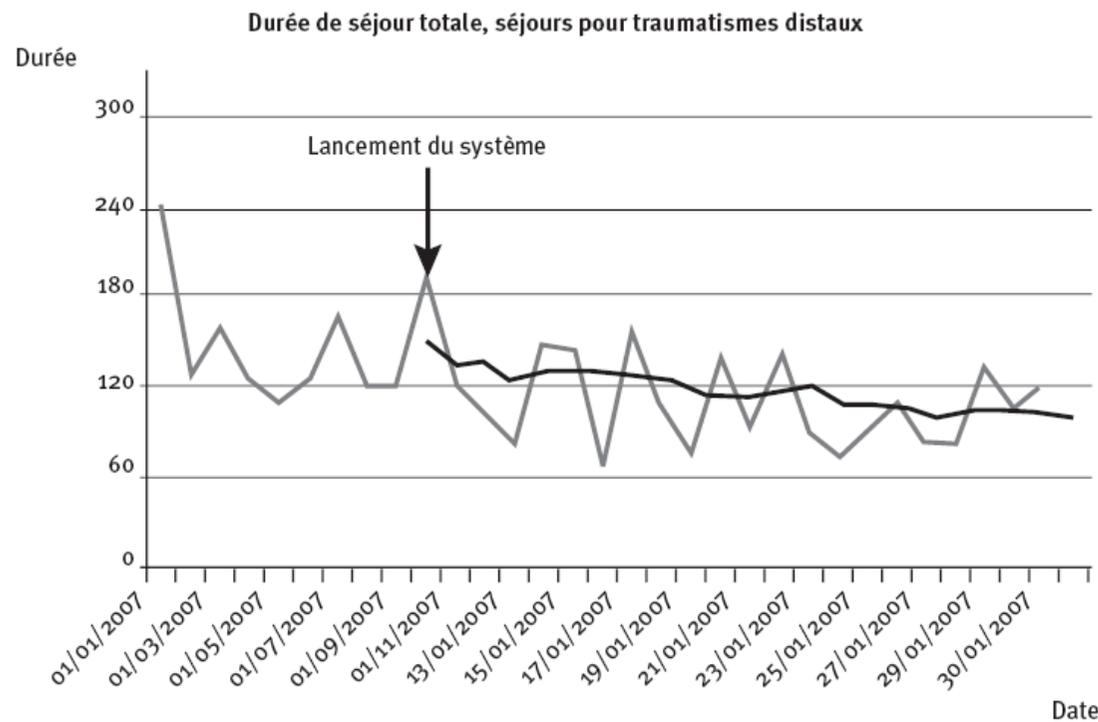




	Spécialisation	Polyvalence
Opportunité	Meilleure maîtrise de tâches particulières	Réduction des interfaces et accélération des processus
Risque	Cloisonnement abusif	Dispersion des responsabilités

### ☐ Exemple

- Prescription anticipée d'actes simples d'imagerie aux urgences





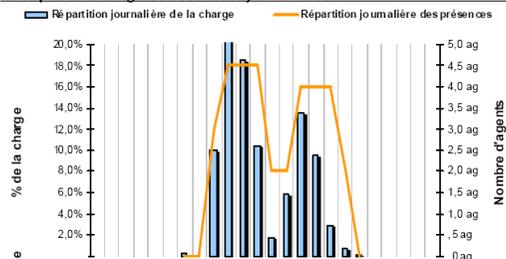
	Programmation	Souplesse
Opportunité	Anticipation et maîtrise	Réactivité et adaptabilité
Risque	Ressources figées	Adéquation charge / ressources non optimisée

### Exemple

- Transport interne : stratégie de programmation, maîtriser ou subir ?

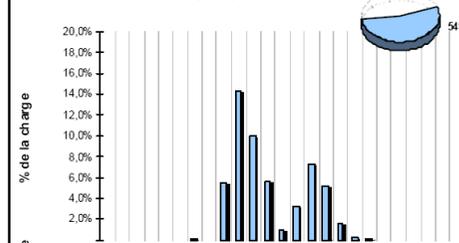
#### H5 - TRANSPORTS PEDESTRES

##### Adéquation charge / ressources journalière



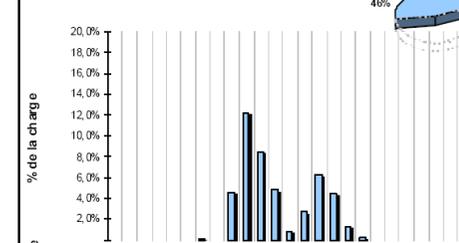
##### Programmée

##### Répartition journalière de la charge programmée



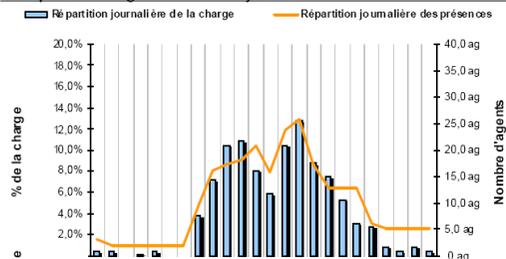
##### Non programmée

##### Répartition journalière de la charge non programmée



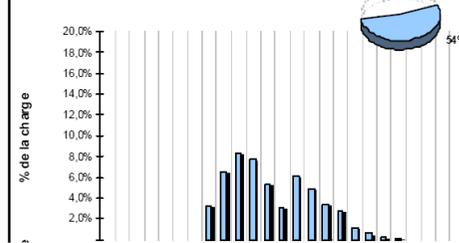
#### H6 - TRANSPORTS PEDESTRES ET AMBULANCIERS

##### Adéquation charge / ressources journalière



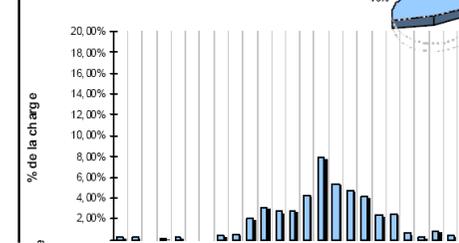
##### Programmée

##### Répartition journalière de la charge programmée



##### Non programmée

##### Répartition journalière de la charge non programmée





### 1) La MeaH

### 2) La conduite des opérations

- Du besoin à l'outil

« facturation » & « dossier patient »

### 3) Quelques principes organisationnels

- Les indicateurs
- La gestion des flux
- L'approche processus
- L'adéquation activité / ressources

« chirurgie ambulatoire »

« urgences »

« facturation »

« transport interne »

### 4) Les grands arbitrages

- Qualité et productivité
- Spécialisation et polyvalence
- Programmation et souplesse

« outil simulfux »

« urgences »

« transport interne »

### 5) Gérer un projet de réorganisation : les clés de succès

- Avoir envie de changer
- Convaincre son équipe
- Créer l'environnement
- Organiser la gouvernance
- Fixer des objectifs concrets
- Faire le diagnostic
- Adopter un plan d'actions réaliste
- Donner le tempo
- Suivre les résultats
- Ajuster le projet
- Valoriser et célébrer
- Pérenniser

« centres 15 »

« chirurgie ambulatoire »

« temps médical » & « blocs »

« facturation »

« urgences » & « radiothérapie »

« transport interne »

« comptabilité analytique » & « transport interne »

« maintenance »

« facturation » & « circuit du médicament »

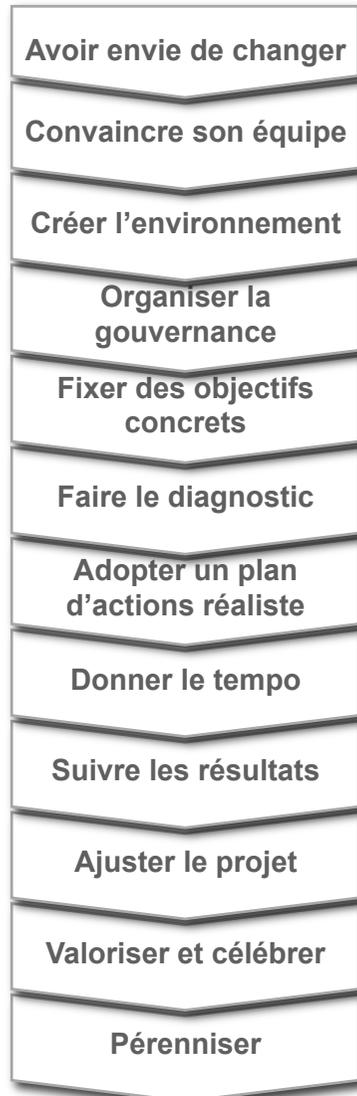
« chirurgie ambulatoire »

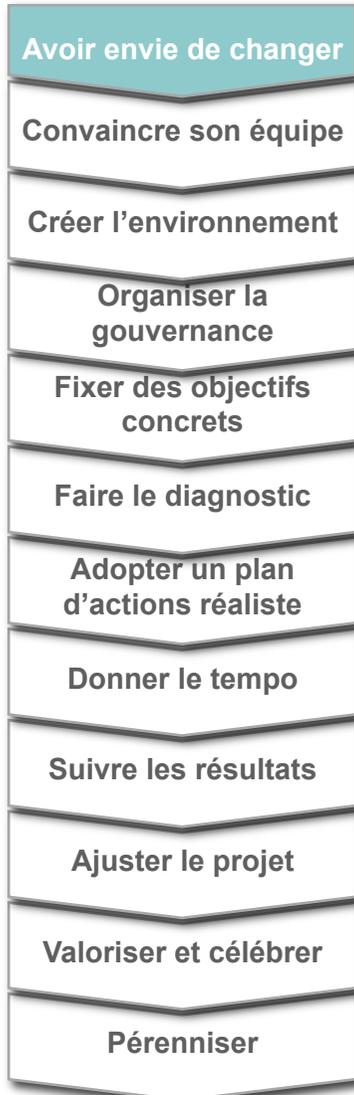
« restauration » & « urgences »

« urgences » & « facturation »



# MeaH Les clés du succès d'un projet de réorganisation





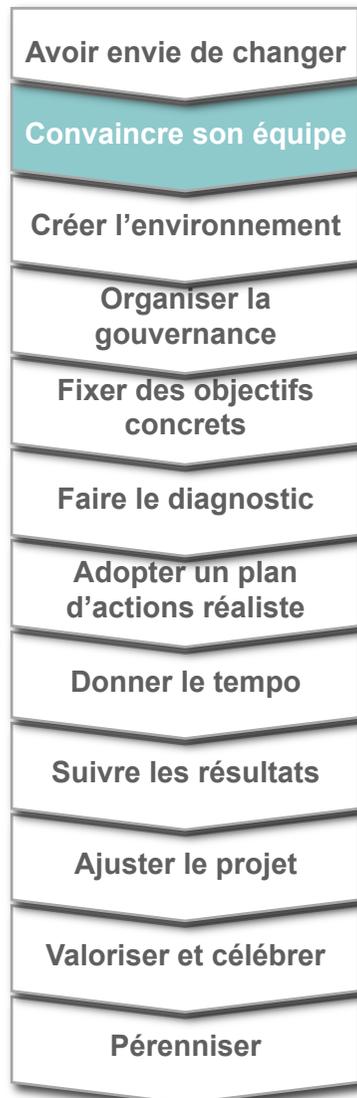
### Adhésion des responsables concernés

- Ambitions : développer l'activité, etc.
- Observations : dysfonctionnements, etc.
- Malaises persistants : augmentation d'absentéisme, turnover, etc.

### Exemples

1. *Déclenchement d'une mission de réorganisation du temps médical dans un service d'imagerie sans en informer le chef de service*
2. *Réorganisation d'un bloc opératoire sur ordre de l'ARH*





### ☐ Mobilisation et implication des équipes

- S'assurer de leur engagement tout au long du projet
- Décliner les objectifs du projet en objectifs « parlants » pour les équipes

### ☐ Exemples

#### 1. Repenser le temps médical, c'est :

- Mieux maîtriser les débordements
- Mieux répartir les congés



#### 2. Optimiser la fonction restauration, c'est :

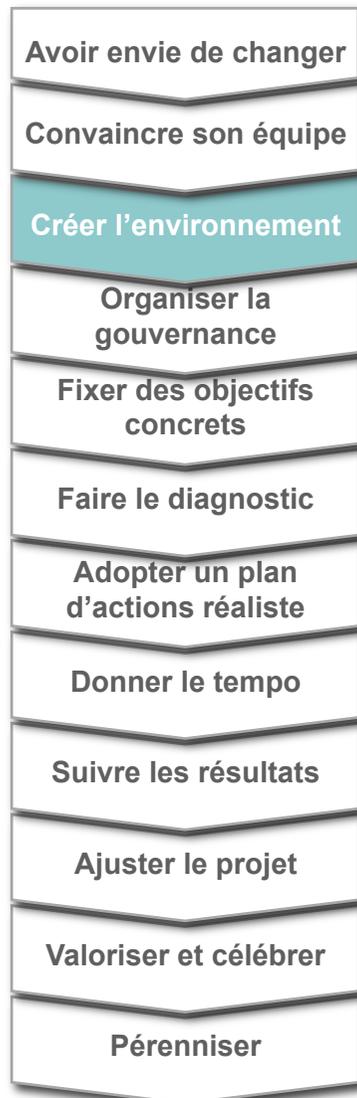
- Lutter contre la dénutrition des patients
- Offrir un repas chaud à 19 heures



#### 3. Réorganiser le bloc opératoire, c'est :

- Dégager des temps de vacations supplémentaires pour les praticiens
- Diminuer le stress des patients



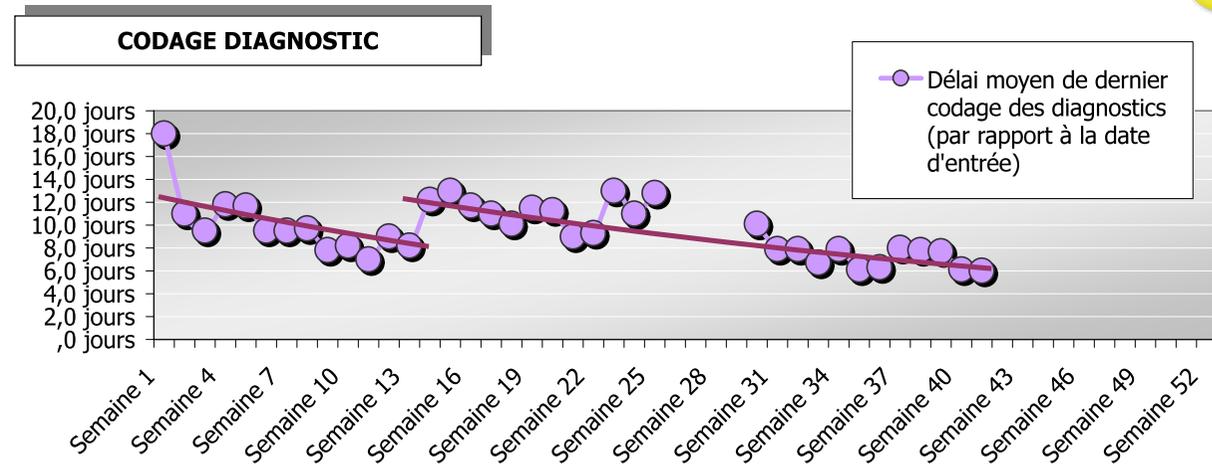


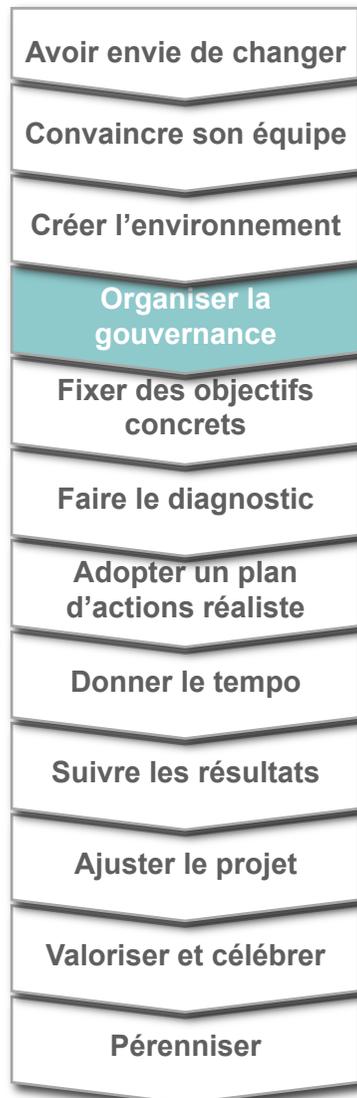
### ❑ Assurance d'un « portage » institutionnel du projet

- Interactions nombreuses avec d'autres services
- Besoin de soutien de fonctions supports

### ❑ Exemples

1. *L'aide du service informatique au techniciens de maintenance du CH de Pontorson : l'interface YAKA*
2. *L'implication du DIM aux côtés du responsable des admissions du CHI du Val d'Ariège pour le contrôle et le suivi du codage des actes et diagnostics*





### □ Attribution des rôles et responsabilités de chacun dans l'équipe projet

- Qui est en charge de quoi
- Quelles relations et modalités de travail

### □ Exemples

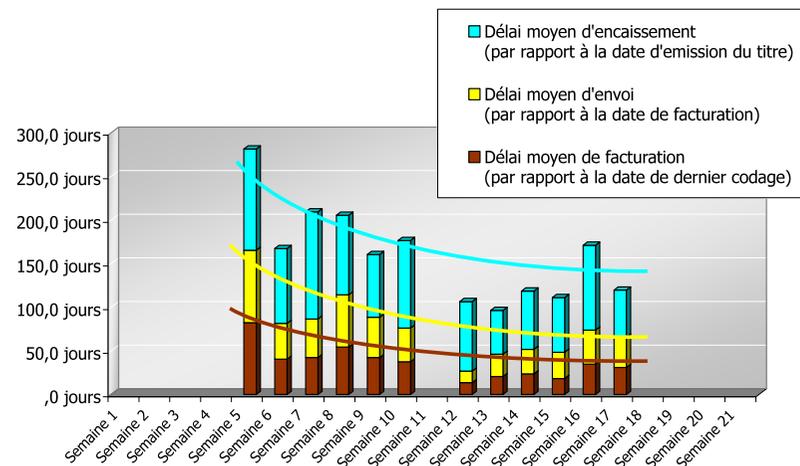
#### 1. L'organisation du chantier « facturation / recouvrement » sur un CHU

- Pas d'équipe projet investie
- 3 pilotes différents en 18 mois



#### 2. L'organisation du chantier « facturation / recouvrement » au CH de Chartres

- 1 comité de pilotage DAF + Direction des usagers
- Coordination des actions par la chargée de la gestion et des admissions
- 1 référent pour chaque action (responsable BE, DIM, TP)





### ❑ Formalisation d'objectifs qui ont du sens

- Concrets, précis, mesurables

### ❑ Exemples

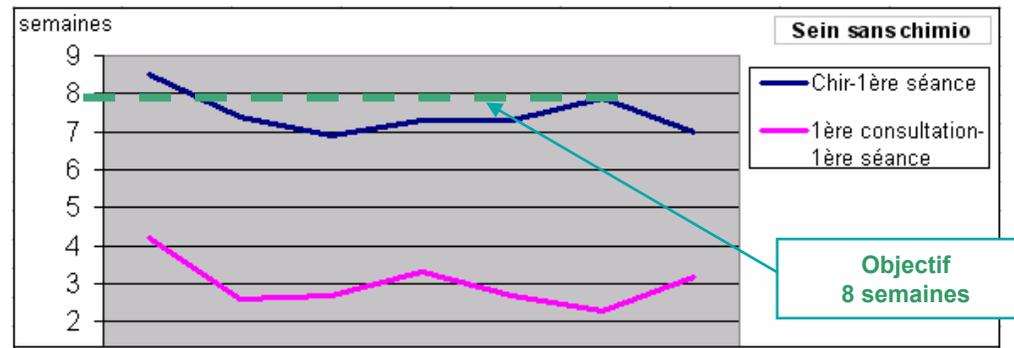
1. « Amélioration du fonctionnement des urgences »...

- Réduire les temps d'attente moyens des patients à 2 heures



2. « Optimisation de la radiothérapie »...

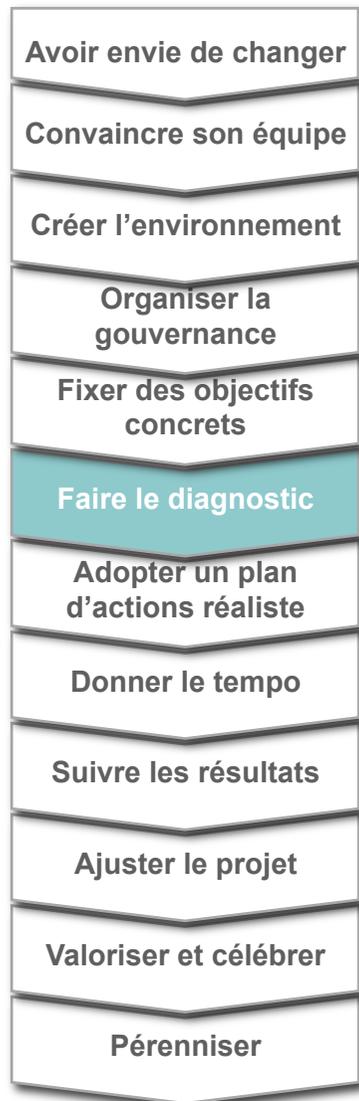
- Réduire le délai entre l'intervention et la première séance de radiothérapie sous la barre des 8 semaines



3. « Améliorer l'efficacité »...

- ?





### Comprendre l'organisation en place et en évaluer la performance

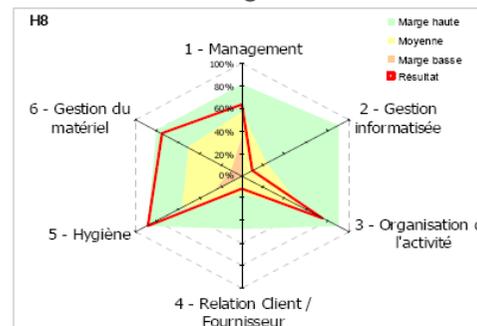
- Aspects techniques
- Jeux d'acteurs

### Exemple

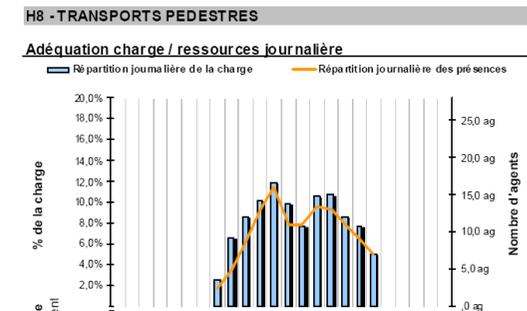
Diagnostic de l'unité de brancardage de l'établissement H8



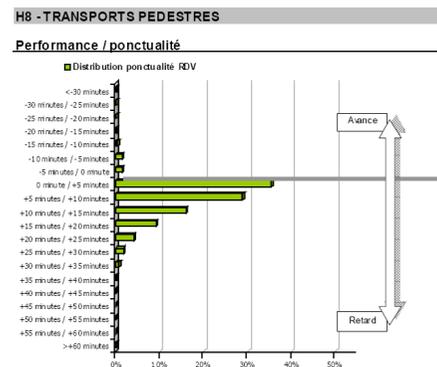
#### Maturité de l'organisation



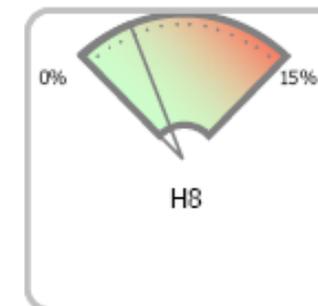
#### Adéquation charge / ressources

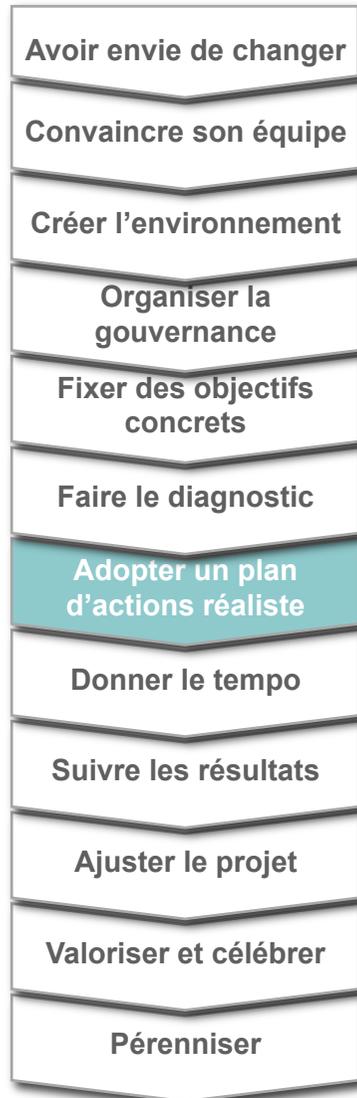


#### Performance / ponctualité



#### Taux d'absentéisme





### ❑ Ambition, mais pragmatisme

- Échéances claires
- Points réguliers
- Objectifs atteignables

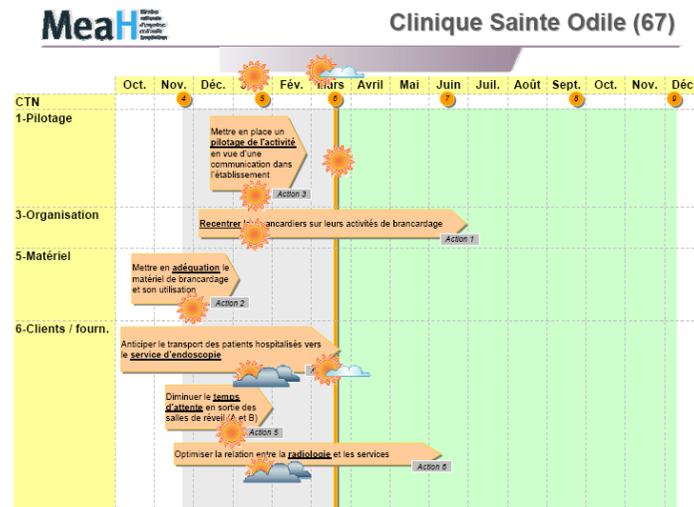
### ❑ Exemples

#### 1. Mise en œuvre de la comptabilité analytique sur un CH de l'Est de la France

- Partant de ~0
- Plan d'actions très ambitieux
- Objectif : en 6 mois, 1 CREA & 1 TCCM par pôle et service
- Résultat : chantier jamais réellement démarré



#### 2. Réorganisation du transport interne à la clinique Sainte-Odile





### ❑ Cadrage « temporel » : un projet a un début et une fin

- Établir un phasage pertinent
- Donner de la visibilité aux acteurs du projet
- Fixer des échéances motivantes

### ❑ Exemple

*Optimisation de la maintenance des bâtiments au CH de Nevers*



ACTIONS	Nov. 07	Déc. 07	Jan. 08	Fév. 08	Mars 08	Avril 08	Mai 08	Jun 08	Juillet 08	Août 08	Sept. 08	Oct. 08	Nov. 08	Déc. 08
<b>1 Améliorer la planification de l'activité maintenance</b>														
1.1 Accompagner à l'installation du logiciel de gestion des interventions														
1.1.1 Elaborer une grille d'évaluation du logiciel														
1.1.2 Tester le logiciel pour une première évaluation														
1.1.3 Réajuster le logiciel si nécessaire														
1.1.4 Elaborer une fiche d'utilisation														
1.1.5 Former les agents à l'outil avec remise de la fiche d'utilisation														
1.1.6 Déployer la solution														
1.1.7 Evaluer une seconde fois l'outil et la mise en œuvre														
1.1.8 Réajuster éventuellement + poursuite du déploiement														
1.1.9 Elaborer un plan d'actions d'amélioration														
1.1.10 Réaliser une évaluation annuelle														
1.2 Optimiser la planification opérationnelle (maintenance et travaux)														
1.2.1 Décrire le processus de planification														
1.2.2 Mettre en œuvre le processus (test)														
1.2.3 Déployer														
1.2.4 Evaluer + Réajustement éventuels														
1.3 Réaliser un état des lieux de l'activité maintenance d'un site														
1.3.1 Visiter le site et organiser des rencontres avec le personnel en place														
1.3.2 Rédiger un rapport d'état des lieux (points forts/faibles)														
1.3.3 Proposer une intégration dans l'organisation actuelle														
<b>2 Mise en place de l'activité "méthodes" maintenance</b>														
2.1 Définir le périmètre d'application (sur la base de la cartographie des risques)														
2.2 Mettre au point la méthode d'élaboration des plans de maintenance préventive														
2.3 Mettre au point la méthode de définition des pièces stratégiques et/ou d'exploitation des modes dégradés														
2.4 Mettre au point la méthode d'optimisation de regroupement des commandes														
2.5 Tester les méthodes sur 1 ou 2 "chantiers" pilotes														
2.6 Organiser le déploiement														
2.7 Déployer														
2.8 S'assurer de la mise en œuvre opérationnelle (sur le terrain)														
<b>3 Suivi de l'activité maintenance (indicateurs)</b>														
3.1 Définir les indicateurs de pilotage de l'activité														
3.2 Construire un point de référence et première analyse														
3.3 Décrire le processus de suivi de l'activité														
3.4 Analyser les indicateurs														
3.5 Construire un plan d'actions														
3.6 Suivre l'évolution sur la durée du projet														

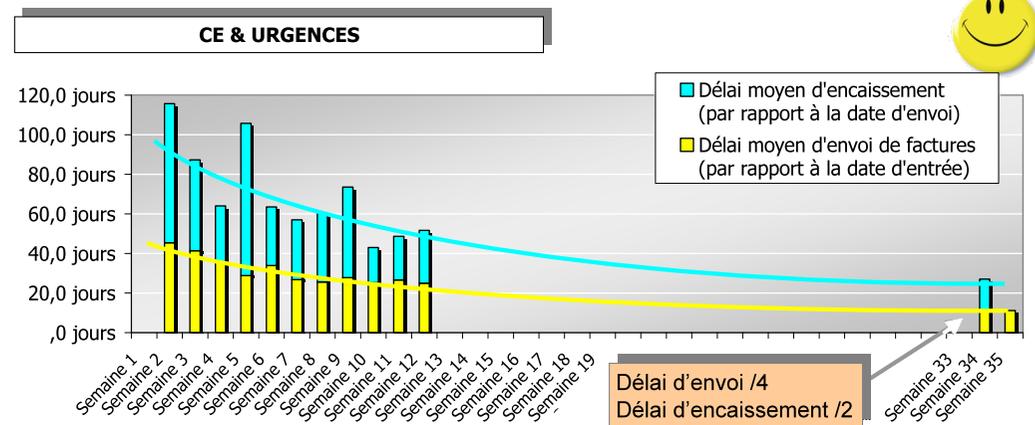


### ❑ Évaluation régulière des impacts du plan d'actions

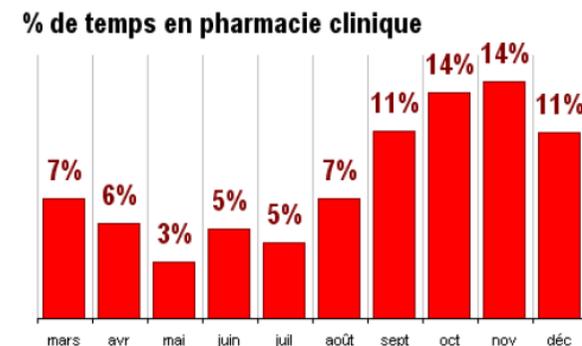
- Maintenir la motivation des acteurs
- Mesure d'indicateurs en routine

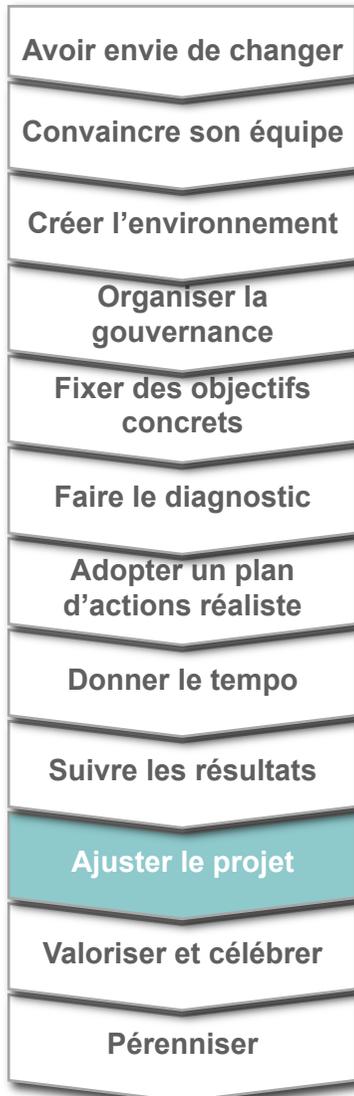
### ❑ Exemples

#### 1. Diminution des délais d'émission de facture et d'encaissement au CH de Melun



#### 2. Augmentation des temps de pharmacie clinique au CH de Mont-de-Marsan





### Un projet est vivant !

- Prendre en compte les aléas
- Ne pas hésiter à réajuster les périmètres et objectifs

### Exemple

*Ouverture d'une unité de chirurgie ambulatoire dans un CH du Centre-Est de la France*

- *Projet basé sur une prévision d'activité de 3000 actes/an*
- *Étude PMSI + discussion avec les praticiens « clients » de la future UCA*
- *Prévision finale de 1500 actes/an*
- *On réajuste le tir*





- Valorisation des efforts et des « victoires » des professionnels

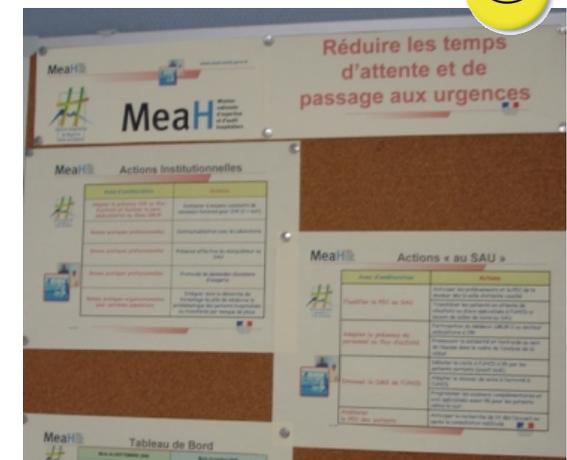


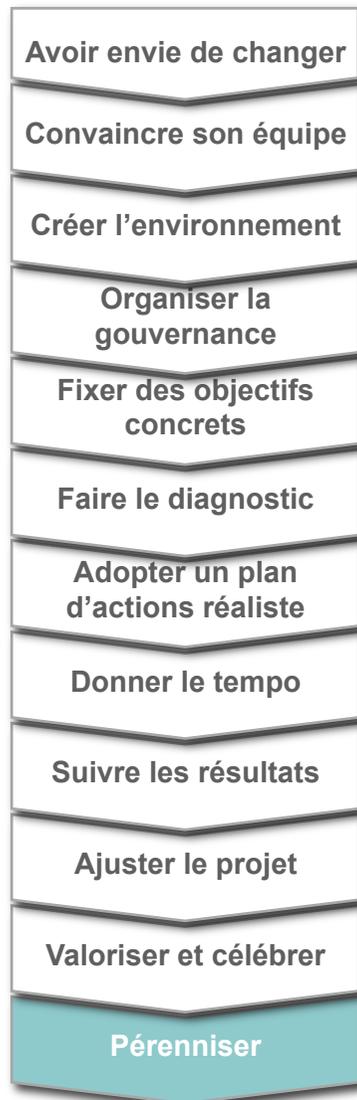
- Exemples

1. *Présentation des résultats du chantier « restauration » à l'ensemble du personnel de la clinique Saint-Yves*



2. *Affichage des temps de passages aux Urgences du CH de Tarbes*



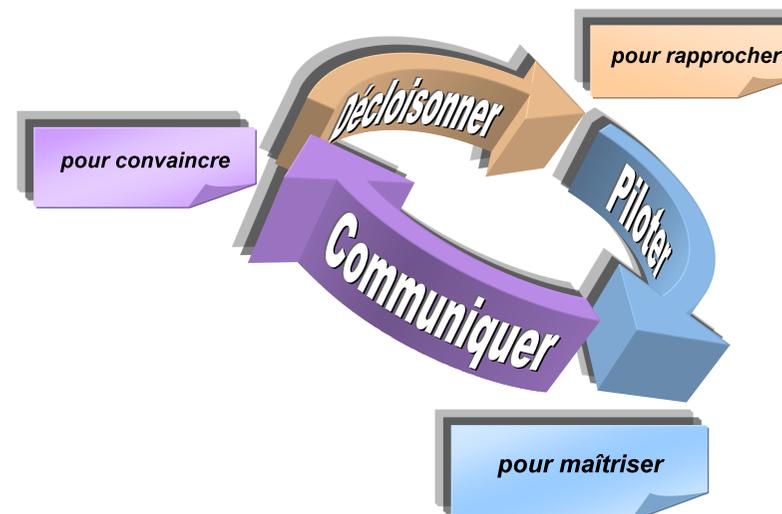


### ❑ **Maintien d'une dynamique au sein des équipes**

- Attention au retour des anciennes habitudes, turn-over des personnes clés...
- Lancer un nouveau projet sur de nouveaux enjeux ?

### ❑ **Exemples**

1. *Détermination de nouveaux objectifs plus « médicaux » par les 9 établissements partenaires du chantier « urgences »*
  - Réduire les temps de passages aux urgences...
  - ...améliorer la pertinence de la prescription
  - ...diminuer le volume d'examens complémentaires
2. *Identification d'un cercle « vertueux » par les 8 établissements partenaires du chantier « facturation / recouvrement »*





# MeaH

Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers



Merci de votre attention

[www.meah.sante.gouv.fr](http://www.meah.sante.gouv.fr)

[pierre-etienne.haas@fr.oleane.com](mailto:pierre-etienne.haas@fr.oleane.com)

[ayden.tajahmady@fr.oleane.com](mailto:ayden.tajahmady@fr.oleane.com)

[atobie@referis.net](mailto:atobie@referis.net)