

Principes généraux de la planification

Pilotage du processus



Rappel de l'approche processus

- ✓ un management centralisateur a tendance à séparer les activités de conception des activités de réalisation : il y a d'une part l'administration et d'autre part le personnel
- ✓ L'approche processus rappelle au sein de l'hôpital que la finalité de toute activité est la satisfaction du client.
- ✓ Il s'agit de définir comment sont mobilisés les savoir-faire et les métiers intégrés aux fonctions définies dans l'hôpital et produire une valeur ajoutée
- ✓ Elle peut être définie comme l'identification et le suivi au sein de l'hôpital de séquences d'activités – appelées processus – dont les résultats ont une incidence sur l'efficacité et la satisfaction des clients.

Rappel de l'approche processus

- ✓ En somme, il s'agit d'identifier les principales sources de valeur ajoutée. Les principales activités qui permettront à l'hôpital de réussir sa mission!
- ✓ Ces séquences devenues processus seront suivies au moyen d'indicateurs quantifiés.
- ✓ gérer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux
- ✓ définir les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus ;
- ✓ déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système;

Rappel de l'approche processus

- Dans le management conventionnel, souvent basé sur le taylorisme la verticalisation des fonctions peuvent conduire en une succession de gestes mécaniques et de phases plus ou moins cloisonnées.
- Aujourd'hui l'approche processus dans l'hôpital est transversale aux responsabilités fonctionnelles.
- Au cours de ces différentes séquences, des responsables désignés évaluent leur efficacité.
- Ces responsables sont appelés pilotes ou propriétaires de processus qui dans certains cas peuvent être les responsables de fonction

Rappel de l'approche processus

- Les choix des processus de l'entreprise découlent :
 - du type de management et de la stratégie de développement ;
 - du secteur d'activité de l'entreprise et de la nature de la valeur ajoutée ;
 - de la culture d'entreprise et des usages professionnels.
- Une telle démarche est centrée sur les métiers de l'entreprise.
- La notion de valeur ajoutée est très parlante pour le personnel.
 - Comme professionnel, il sait l'évaluer.
 - Comme spécialiste, il connaît les mécanismes pour l'obtenir.
 - Comme consommateur, il en connaît l'impact sur le client.

DIRECTION GENERALE

Hierarchie1
(DSMT)

Hiérarchie 2
(DSIO)

Hierarchie3
(DSGL)

**Fonction 1
Mission**
1

2
3
Attributions
1

**Fonction 2
Mission**
1
2
3
Attributions
1
2

**Fonction 3
Mission**
1
2
3
Attributions
1
2

Entrés

Processus 1

Sorties/
entrés

Processus 2

Sorties

Entrés
Besoins
des clients

Sortie
Produit fini
au client

Processus de consultation

DSIO/SUS
Programmation
personnel
IO/soutien
Protocoles
techniques

PRM
Matériel adéquat et
dans les délais

DSGL
Matériel
Maintenance

PH
Matériel
Consommables

Accueil

Prise de
constantes

Examen
clinique

Revue
paraclinique

Sortie
- Hospitalisation
- Prescription+
- conseils

DQ
Normalisation
Assurance qualité
Satisfaction client

DAF
Accueil
/enregistrement

laboratoire
Résultats
disponibles et
fiables

DSMT/Chef service
Programmation
médicale
Protocoles
techniques

AC
Recouvrement

notion de processus clé

- Certains objectifs sont considérés comme stratégiques par la direction.
- Ils correspondent aux éléments clés de la réussite de l'organisme.
- Ils concernent aussi ceux qui assurent la relation et l'adaptation de l'organisme à son environnement.
- Les processus qui couvrent ces objectifs sont les processus clés.
- Ils sont suivis très attentivement, surtout en revue de direction

notion de processus clé

- Certains objectifs sont considérés comme stratégiques par la direction.
- Ils correspondent aux éléments clés de la réussite de l'organisme.
- Ils concernent aussi ceux qui assurent la relation et l'adaptation de l'organisme à son environnement.
- Les processus qui couvrent ces objectifs sont les processus clés.
- Ils sont suivis très attentivement, surtout en revue de direction

notion de macroprocessus

- Par exemple, un processus clé « relation clientèle » peut recouvrir les processus « commercialiser », « évaluer la satisfaction de la clientèle » et « service après-vente ».
- Il est alors possible de parler de macroprocessus pour le premier ou de sous-processus pour les suivants.
- Ces choix sont ceux de l'organisme. La direction et les pilotes de processus, assistés du responsable de la qualité doivent déterminer quel est le moyen de plus efficace de présenter l'approche processus, en interne comme à l'extérieur.

notion de propriétaire/pilote de processus

- Bien qu'il n'existe pas d'exigence spécifique pour l'utilisation de ces termes
- Dans le cas où le nombre de processus est limité, chacun d'entre eux est confié à un membre de la direction qui peut prendre le nom de ***propriétaire du processus***.
- Dans le cas contraire avec un nombre important de processus a été défini, les membres de la direction peuvent être propriétaires de plusieurs processus, le pilotage de chacun d'entre eux est alors délégué. Les personnes identifiées sont les ***pilotes des processus***
- ***Le co-pilote*** peut seconder le pilote

Pilotage des processus

- Pour assurer la maîtrise des processus, il faut en premier lieu les décrire clairement
- puis définir :
 - les modalités de pilotage. C'est-à-dire quels sont les leviers qui permettront de corriger les tendances contraires aux attentes ou les écarts constatés ;
 - les points critiques que le pilote décide de suivre : ceux ayant un rôle déterminant dans l'efficacité du processus.

Pilotage des processus

- C'est au pilote, en fonction des moyens dont il dispose, de la nature, des objectifs et de la stratégie de l'entreprise, d'organiser son rôle.
- Mais, il s'attachera à suivre notamment :
 - le retour d'expérience ;
 - les constats de *non-conformité* ;
 - les résultats de la mesure de l'efficacité ;
 - l'impact de son processus sur les autres processus.

Pilotage des processus

- Mesurer, corriger, améliorer, informer et s'informer sont les actions essentielles du pilotage.
- Pour prendre en main sa qualité, il faut construire des outils à sa mesure, selon ses moyens et dans le respect de la culture de l'entreprise.
- Cependant, il est utile de retenir que le rôle du pilote est très important :
 - Données d'entrée et de sortie du processus : quels matériaux entrent dans le processus et quels résultats traduiront les transformations opérées par la mise en œuvre du processus ?

Pilotage des processus

- Modalités de pilotage : quelles actions composent le processus et conditionnent l'obtention des résultats ? À quelles étapes faut-il évaluer et éventuellement corriger ?
- Objectifs à atteindre : la formulation des objectifs est-elle explicite et précise ?
- Indicateurs qui permettent la mesure : il s'agit non seulement de fournir des valeurs utiles pour mesurer l'efficacité du processus, mais aussi de permettre au pilote de processus de mesurer *sa performance*.
- Cela traduit l'implication du pilote en tant qu'acteur du processus.

Pilote de processus

- Participe à la description des processus
- Définit le ou les indicateurs possibles (avec acteurs), puis le tableau de bord (outil de communication)
- Surveille le processus et suit les indicateurs
- Améliore le processus (actions lors des dysfonctionnements, médiation) et anime revue de processus (efficacité de son processus)
- Défend la position des clients (internes, externes)
- Rend compte à la direction (revue de direction)

Profil type du pilote de processus

- Les qualités les plus citées sont :
- compétences dans l'activité dominante du processus ;
- orientation et culture tournées vers le client ;
- visibilité sur l'ensemble du processus et de son impact sur les
- autres processus de l'organisme ;
- maîtrise du PDCA et capacité d'analyse ;

Profil type du pilote de processus

- aptitude à travailler en équipe et négociateur ;
- autorité et aura reconnues ;
- désigné et soutenu par la direction.

Surveillance/mesure/pilotage des processus

- Détermination des objectifs,
- Tableaux de bord (système et Processus)
- Audits
- Niveau de maturité (annexe D)
- Revue de processus
- Amélioration continue (PDCA)

Analyse de processus

- L'analyse de processus est un état des lieux complet du fonctionnement d'un processus, aussi bien au niveau de ses résultats que des paramètres associés à son fonctionnement.
- Elle peut se programmer suivant une régularité prédéfinis ou a chaque modification significative du système

Objectif

- Le but de cette analyse de processus est de réaliser un bilan objectif des forces et des faiblesses du processus étudié.
- En disposant d'éléments factuels, le pilote de processus construit un plan d'action pertinent.

Analyse de processus

Contexte

- La priorité porte sur les processus critiques dont la performance est jugée insuffisante par l'entreprise.
- Le processus est alors décortiqué et analysé pour le rendre à la fois performant et fiable.
- Cette étude peut être faite conjointement avec le service méthodes et les services organisation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Décrire globalement le processus, autrement dit l'enchaînement chronologique des étapes clés et la définition du produit et/ou de la prestation délivrés. Cette étape, réalisée en groupe, est validée sur le terrain.

Analyse de processus

Recueillir les données :

sur les matières premières : quel est le niveau de performance des fournisseurs ? De quelles données factuelles disposons-nous ? Quelle est la qualité des matières premières utilisées ?

sur le personnel : quelle est son ancienneté ? Quel est son niveau de compétence et de motivation ? Les responsabilités sont-elles définies ? Le personnel est-il sensibilisé à la qualité ?

- **sur les moyens** : quel est l'état des machines ? Les moyens sont-ils adaptés ? capables ? entretenus ?
- **sur les méthodes** : les méthodes de travail sont-elles définies ? formalisées ? Les documents existants sont-ils connus ? appliqués ? mis à jour ?
- **sur les contrôles/les mesures** : les contrôles à réaliser sont-ils formalisés ? Les contrôles définis appliqués ? Les appareils utilisés étalonnés ? Les caractéristiques à contrôler sont-elles définies ? Les normes produits clarifiées ?

Analyse de processus

- **sur le milieu** : ce processus permet-il de réaliser les activités de façon satisfaisante : lumière, ambiance, bruit ?
- **sur les indicateurs** : existe-t-il des indicateurs qualité sur le produit fini et aux différentes étapes du processus ? Mesure-t-on le niveau de satisfaction des clients ? Enregistre-t-on les réclamations clients ? Les incidents sont-ils analysés en termes de fréquence et de gravité ?
- Repérer les priorités à partir de ce recueil.

Méthodologie et conseils

- L'analyse de processus consiste à mettre à plat le processus en faisant le bilan de
- chacun de ses paramètres influents, méthodiquement. Cela implique des interviews du
- personnel et des clients dans une logique de recherche de faits.
- ***Une analyse objective et méticuleuse des processus oblige à recueillir des données factuelles.***

JE VOUS REMERCIE