



BETSABEH PLURIEL CONSULTING

S2. LA GESTION DE PROJET BONNES PRATIQUES ET OUTILS ***PHASE ETAT DES LIEUX*** ***ORGANISATIONNELS*** ***ANIMER UN ATELIER PROCESSUS***

MF DEVILLERS – 09 03 2022

Contact : Marie-Françoise Rouault Devillers

www.bpluriel.com

mfdevillers@bpluriel.com – mfdevillers@gmail.com

Tel : 06 79 00 31 71



ATELIER PROCESSUS



► Objectifs de l'atelier

- Analyser un processus soit transversal, soit commun relevant du périmètre de votre projet,

► Méthodologie

- Transfert méthodologique : définition d'un processus, méthodologie de réalisation d'un atelier processus, et de présentation des résultats
- Chaque groupe choisit un processus pour expérimenter l'atelier
- Réalisation de l'atelier

► Résultats attendus de l'atelier

- Principaux problèmes identifiés
- Récurrence et impacts
- Éléments de différenciation entre chaque établissement ou chaque spécialité
- Les indicateurs de pilotage du processus
- Premières pistes de solutions



1h30



RÉSULTATS ATTENDUS À L'ISSUE D'UN ATELIER PROCESSUS

Thème	Problèmes identifiés	Réurrence « déclarée »	Impacts	Solutions
Accueil physique d'un patient	• 3 flux critiques à l'accueil physique des externes • Poste polyvalent commun Accueil physique/accueil téléphonique - Ex : Gastro (poste polyvalent : accueil physique + tel) - Ex : ORL	+++++	• Perte de temps pour les patients • Rôles et responsabilités pas claires entre membres de l'équipe • Charge de travail non équilibrée entre postes	• Répartition des tâches par poste de travail • Distinguer accueil physique / téléphonique • Poste d'accueil et d'orientation dédié
	• Documents manquants • Venues de patients non programmés	+++	• Annulation • Déstabilisation planning programmé	• SMS • Enquêtes et analyses complémentaires à réaliser
	• Pas de connaissance : dispo médecin ou lieu physique de situation • Traçabilité du dossier • Délai d'attente pour le patient si urgence intercalée, non planifié	++++	• Recherche localisation du dossier • Délais de retard dans la frappe de consultations (1,5 mois)	• Avoir les dossiers plus rapidement sur place • Mesurer la mise à jour sur le classement • Nombre de consultation/date + hospi.
Indicateurs par spécialité : • Nombre de consultants accueillis par jour, par secrétaire • Nombre d'examens réalisés par jour et par secrétaire		Points # Situations distinctes par établissement Les secrétariats du CH X n'ont pas dissocié l'accueil physique de l'accueil téléphonique sont en situation critique.		
		Analyses complémentaires : • Mesure d'enquête objectives sur une période de 2 semaines sur nombre d'appels téléphoniques et du nombre de courrier frappé par jour et par poste de travail		



DEROULE DE LA PRESENTATION

- 1. Définition d'un processus**
- 2. Pourquoi analyser un processus**
- 3. Exemple de processus par type de projet**
- 4. Méthode proposée**
- 5. Comment utiliser cette méthode**
- 6. Expérimenter l'atelier**





1. DÉFINITION

► Un enchaînement d'actions...

- Ces actions peuvent s'appeler des étapes, des activités ou des tâches
- Être accomplies par une ou plusieurs personnes, avec ou sans outils.
- **Conduisant à un résultat souhaité...notion de produit semi-fini ou fini. Exemples :**
 - Un patient souffrant.....un patient guéri
 - Des données chiffrées collectées.....des données analysées.....un dossier médical complet ou un dossier de soins, un plan thérapeutique validé ou délivré
 - L'arrivée d'un patientla sortie du patient
 - Une information visuelle au cerveau....le déclenchement d'une décision
 - Les étapes de préparation d'un budget....le vote du budget...
 - La qualification d'un besoin de recrutement.....l'affectation de la personne recrutée sur son poste de travail
- **Ayant un début (la première action) et une fin (la dernière action)...**
- **Qui peut être long ou court, simple ou complexe**
- **Se réaliser sur un ou plusieurs sites...**
- **Concerner une ou plusieurs structures....**
- **Impliquer une ou plusieurs personnes**
- **Se décliner en macro processus et en micro processus**



2. DÉFINITION DONNÉE PAR L'AFNOR

- **Définition :**

- « Enchaînement d'activités ayant pour objet de transformer une entité (ex : matières premières, informations, patients, produits semi-finis...) en produits ou services intermédiaires ou finis ". . (AFNOR)
 - ✓ Un patient souffrantun patient en bonne santé
 - ✓ Un CVun recrutement
 - ✓ Une expression de besoins.....une offre méthodologique
 - ✓ Une saisie de données.....un dossier patient constitué
- « Chemin suivi par le système lors d'un changement d' état » .

Entre la 1^{ère} activité et la dernière il y a eu transformation et création de valeur



3. POURQUOI ANALYSER UN PROCESSUS

Dans une phase Etat des Lieux

1. Pour décroisonner les équipes qui interviennent sur une chaîne transversale
2. Pour segmenter les activités et les tâches et identifier les source d'un problème
3. Pour comprendre les relations de cause à effet entre différentes tâches et cerner la source d'une erreur
4. Pour analyser les différences de pratiques entre professionnels
5. Pour identifier les pistes de solutions court terme, moyens termes, longs termes

Dans une phase de construction d'une cible organisationnelle

1. Construire des processus cibles communs
2. Pour amener la formalisation de bonnes pratiques
3. Définir des règles de fonctionnement partagées
4. Produire, le cas échéant une nouvelle procédure
5. Définir les indicateurs qualité de suivi de la qualité du processus
6. Produire un tableau de bord de suivi de la qualité d'un processus

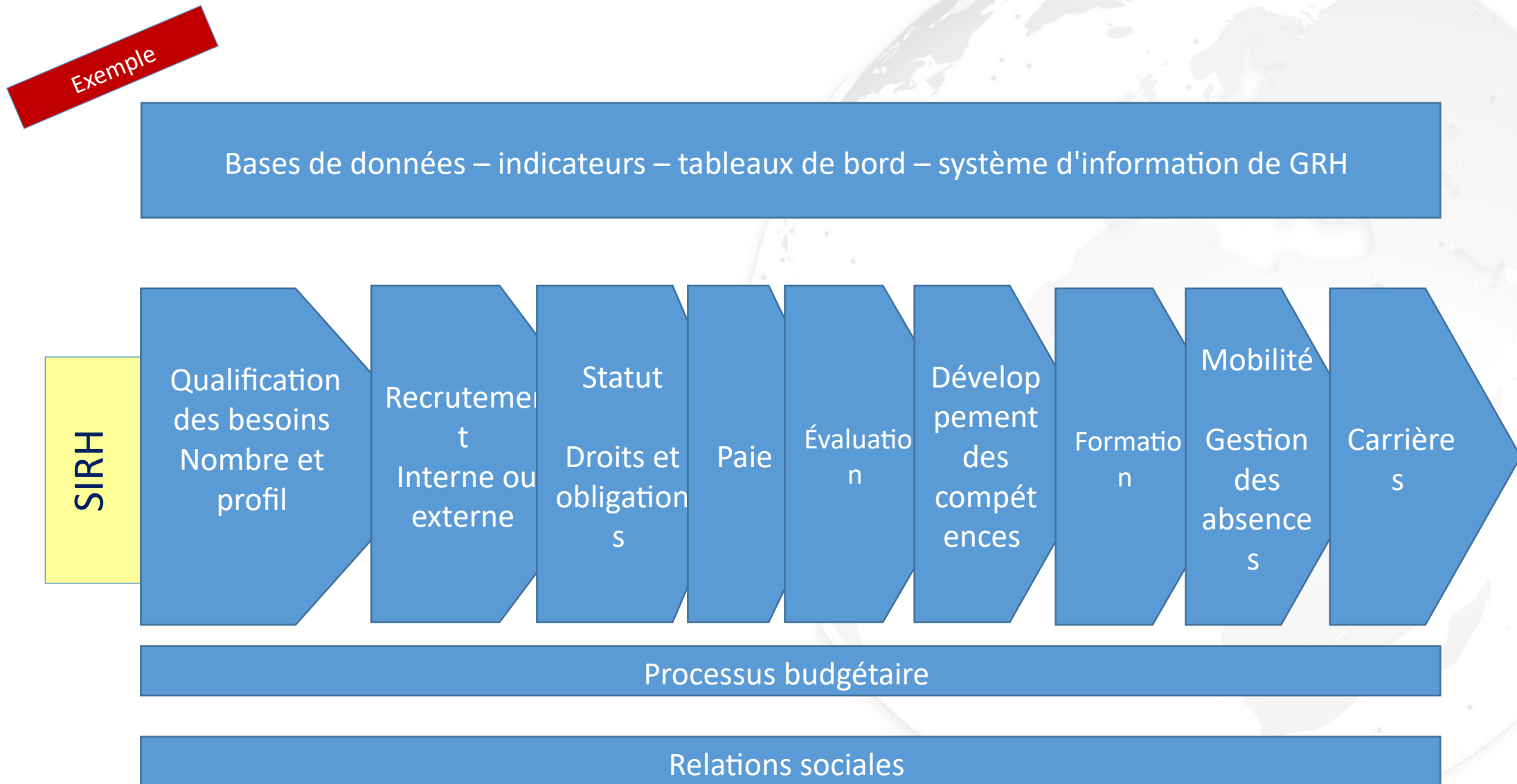


EXEMPLES DE PROCESSUS

DAM	Filière Xie Digestive	Filière Gériatrique	Communication	Direction de Projet
1. Processus de qualification des besoins en praticiens, internes, assistants, 2. Processus de publication des recrutements 3. Processus de recrutement 4. Processus d'accueil des médecins recrutés 5. Processus de gestion de la paie 6. Processus de gestion de la mobilité interne et externe 7. Processus de gestion des carrières 8. Processus d'évaluation et de gestion des formations 9. Processus de gestion statutaires 10. Processus de construction du budget annuel et de suivi du « consommé » 11. Processus de gestion des données 12. Relations sociales 13.	1. Processus de recrutements des patients dans la filière 2. Processus de gestion des patients : en consultation, en hospitalisation, au BO, en imagerie 3. Flux hospitalisation complète, HdS, HdJ 4. Processus transversal : 1. Programmé 2. Urgent 5. Processus médico chirurgical 6. Processus de gestion des praticiens : besoins, recrutements, accueil, suivi statut.... 7. Processus de gestion des lits programmé et urgent 8. Processus de gestion des flux patients entre consultation (Xie, anesthésie, entrées hospitalisations, bloc opératoire, retour hospit, sortie	1. Processus de gestion des flux patients urgents/programmés, depuis l'entrée jusqu'à son retour à domicile ou à l'Ehpad, HAD, SSIAD..... 2. Processus transversal : 1. Programmé 2. Urgent 3. Processus médico chirurgical 4. Processus de gestion des praticiens : besoins, recrutements, accueil, suivi statut.... 5. Processus de gestion des lits programmé et urgent 6. Processus de gestion des transferts entre établissements	1. Processus de qualification des besoins des clients 2. Processus d'animation de la mesure de la satisfaction des clients 3. Processus de gestion d'un appel d'offres de prestataires externes 4. Processus de construction d'un budget prévisionnel 5. Processus de gestion des appels à projet	1. Processus de coordination entre directeur de projet et chefs de projet 2. Processus de coordination directeur de projet et facilitateur 3. Processus d'information des membres du Costrat 4. Processus d'information des équipes projets, suite à décision du Costrat 5. Processus de décision et d'arbitrage

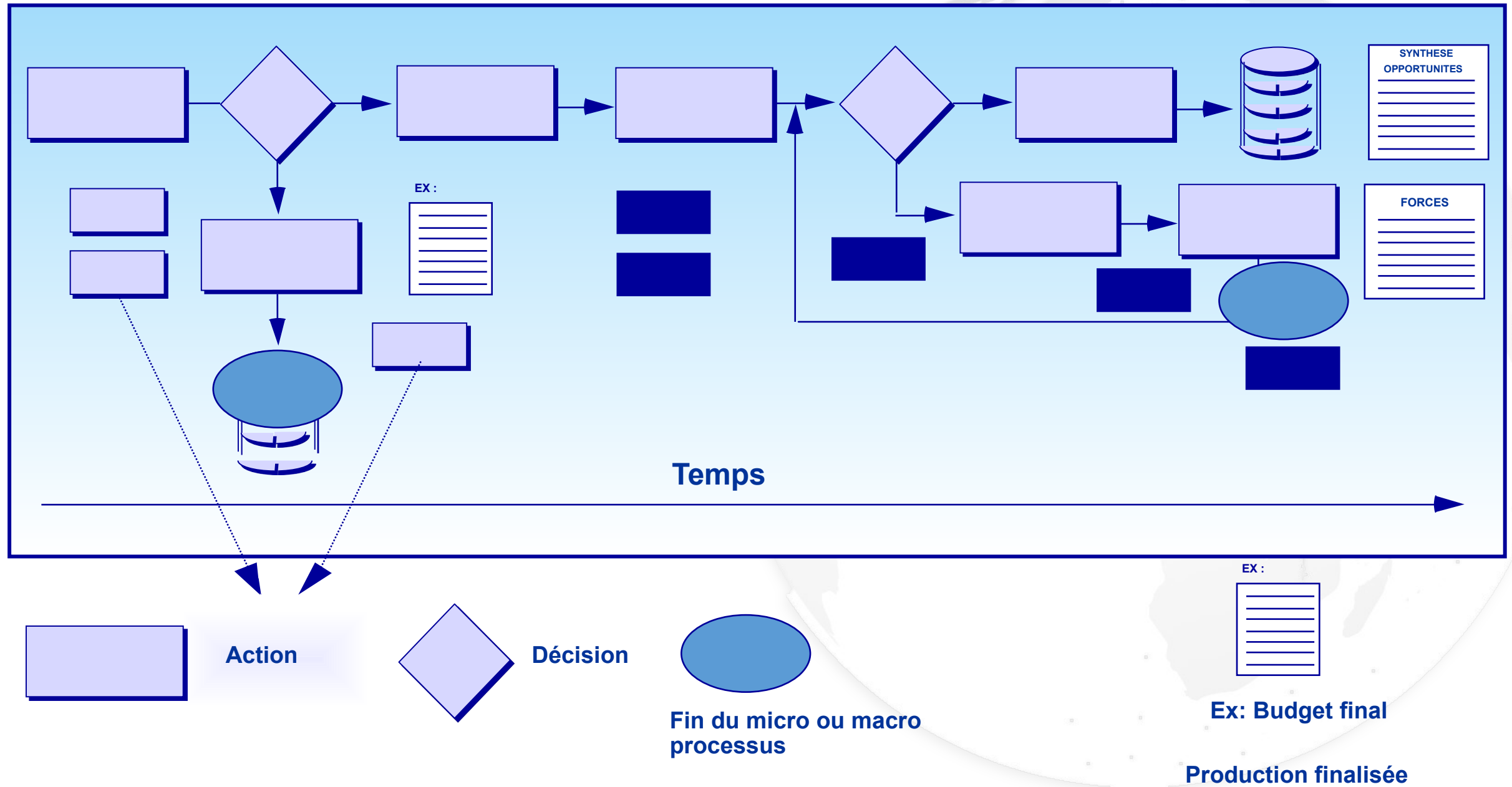


4. EXEMPLE D'UN MACRO PROCESSUS DE GRH





5. MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS





6. COMMENT DÉCRIRE UN PROCESSUS

1. 1^{er} temps

1. Nommer le processus que vous souhaitez analyser
2. Déterminer le cadre ou les limites du processus
 1. S'accorder où démarre et où termine le processus
3. Déterminer les principales étapes
 1. Réfléchir sur toutes les activités prises en charge par les différents acteurs, les décisions à prendre, et résultats
4. Placer les étapes dans l'ordre
 1. Ordonner les étapes de la première à la dernière



Début/Fin



Activité
Tâche ou
action



Choix
Décision



6. COMMENT DÉCRIRE UN PROCESSUS

1. 2è temps



Début/Fin



Activité
Tâche ou
action



Choix
Décision

1. Décrire le processus avec des symboles
2. Tester le diagramme pour vérifier s'il est complet
 1. Discuter en atelier de travail et avec les acteurs du processus pour ne pas oublier les enchaînements et les actions clés
 2. S'accorder sur le niveau de détail
3. Valider le diagramme entre vous
4. Le décliner sur une feuille de papier craft



7. COMMENT DÉCRIRE UN PROCESSUS

1. 3è temps : Réaliser la synthèse de vos analyses

1. Vos principaux constats, les principales opportunités d'amélioration
2. Les premières pistes de solutions,
3. Les enquêtes à mener pour évaluer le « poids » des dysfonctionnements et les objectiver,
4. Identifier les indicateurs correspondants
5. Déterminer les actions correctives à mettre en place



8. COMMENT APPROFONDIR UN PROCESSUS

Pour chaque sous étape du « macro-processus », déterminer :

- 1. Les données d'entrée nécessaires pour « produire la tâche ou l'activité »**
- 2. Les données de sorties (la valeur ajoutée du « job »)**
- 3. Les supports nécessaires et leur formalisme**
- 4. Les délais moyens de réalisation des tâches ou des activités**



► **PASSEZ A VOTRE ATELIER....**





BONNES PRATIQUES DE PREPARATION D'UN ATELIER PROCESSUS

- ▶ **Expérimenter l'atelier à son propre niveau, avec quelques membres de votre équipe projet pour tester la méthode**
- ▶ **Choisir le processus que vous voulez analyser**
- ▶ **Identifier les acteurs « terrain » concernés par le sujet**
- ▶ **Planifier l'atelier sur une durée de 3h**
- ▶ **Définir les « sous groupes » que vous allez constituer pendant l'atelier**
- ▶ **Réserver salle et préparer le matériel : feuille de papier Craft, feutres, post it de taille distincte et de plusieurs couleurs, feuille de papier et crayon papier**
- ▶ **Constituer les sous groupes**
- ▶ **Transmettre les consignes méthodologiques**
- ▶ **Préciser bien les résultats attendus à la fin de l'atelier : Fiche présentée page 3 de ce document**
- ▶ **Animer votre atelier en 6 temps :**
 1. Description du processus sur feuille de papier et crayon papier
 2. Description du processus avec les conventions de forme et les post it
 3. Identification de tous les dysfonctionnements sur chacune des étapes du marco ou micro processus
 4. Proposition des solutions de résolutions des problèmes
 5. Formalisation de la fiche de synthèse
 6. Amener chaque groupe à restituer son atelier en session plénière