

## Background

### Management par processus

# L'expérience de l'hôpital fribourgeois: un outil au service de la performance

La direction des soins de l'hôpital fribourgeois (HFR) considère le management par processus comme l'un des outils majeurs pour la mise en œuvre de ses axes stratégiques d'organisation et de développement. – Par Rodolphe Rouillon

L'actualisation presque permanente des compétences techniques et professionnelles induit une adaptation constante de l'organisation d'un hôpital. Ce développement est principalement lié à la mise en œuvre de nouvelles technologies ainsi qu'au développement d'une pratique de soins de plus en plus spécialisée et exigeante. Les notions de productivité et de rentabilité, certes parfois difficiles à expliquer aux collaborateurs, sont bien réelles.

Comme la plupart des hôpitaux, l'HFR souhaite développer sa productivité. Dans les exemples, on peut citer la structuration des filières de soins, la prise en charge des patients ambulatoires, l'accélération des flux des patients. L'organisation est sans

doute une des dernières variables (avant la rationalisation) qui permette d'optimiser l'efficacité des prises en charge.

#### Démarche constructive

Le management par les processus est une démarche constructive pour faire face à ces changements. Elle apporte une réponse appropriée aux besoins de l'hôpital et de ses collaboratrices et collaborateurs.

L'organisation est ainsi un facteur d'ajustement, d'adaptation, de régulation et même parfois de consensus social. C'est une des clés de réconciliation entre la qualité de la prise en charge du patient et l'économie de la santé. L'organisation contribue à apporter des satisfactions en ma-

tière de gestion de production mais aussi d'amélioration de la performance de la pratique professionnelle.

La subtilité intervient dans la vitesse de déploiement, dans la gestion des résistances, principalement internes, dans la répartition des ressources limitées dans le domaine institutionnel (fonctionnement et développement de l'hôpital), ainsi que dans le domaine sectoriel (métier, unité de soins, etc.) et individuel (situation de la collaboratrice ou du collaborateur).

#### La méthodologie et les outils

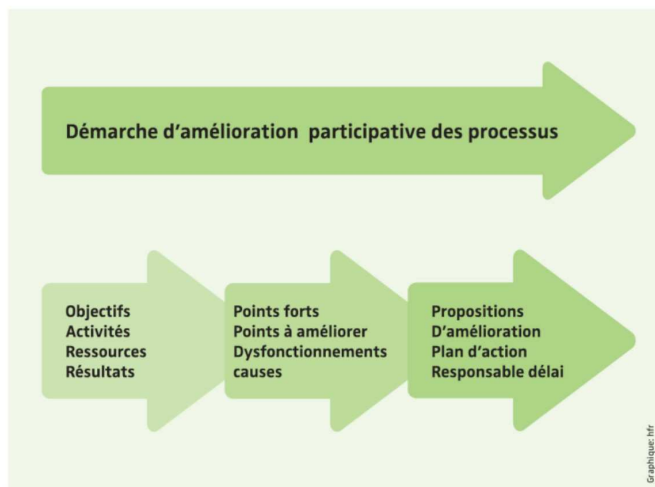
L'approche au sein de l'HFR a été subdivisée en trois grands axes:

1. Le management par processus et ses outils: cartographie, formalisation des logigrammes, descriptifs, recherche des causes et analyses, adaptation des logigrammes et mises en place d'actions d'amélioration, suivi et évaluations des actions;
2. La gestion des risques dans le management par processus: cartographie, identification des risques, indicateurs, mise en œuvre d'actions d'amélioration limitant ou supprimant les risques;
3. La recherche de performance: indicateurs sensibles aux soins, économicité. Cette étape n'est encore pas mise en œuvre.

La plus-value réside dans la prise en charge systémique des problématiques organisationnelles au sein des unités et des services.

#### Interdisciplinarité indispensable

L'interdisciplinarité implique des interactions et un enrichissement mutuel entre des spécialistes de diverses disciplines, sciences ou corps professionnels. Elle re-



La démarche d'amélioration participative des processus exige une approche interdisciplinaire.

quiert une véritable concertation, et l'émulation collective s'avère d'une grande richesse intellectuelle. En améliorant l'efficacité organisationnelle, elle profite finalement à toute l'institution et à ses patients.

Le management par les processus interpelle et permet de véritables échanges sur les aspects clés: analyse systémique, conduite et gestion de projet, rôle du gestionnaire et délégation, processus de changement, gestion des ressources, budget et finances, évaluation des pratiques professionnelles, gestion de la complexité, gestion des compétences dans une équipe, interdisciplinarité, soins basés sur des preuves (Evidence Based Practice).

A cette étape, seule une approche interdisciplinaire permet de répondre à toutes ces interrogations. Il a toutefois été constaté que la strate essentielle pour le pilotage et le suivi du management de proximité se situe au niveau de l'encadrement de proximité (cliniciens/-iennes, ICUS et responsables médico-techniques et thérapeutiques). C'est là que réside un des maillons essentiels de la démarche.

**Mise en œuvre immédiate**

Afin d'éviter le piège d'un programme de formation gigantesque aux résultats trop souvent inférieurs aux espérances, le choix d'une «formation action» s'est vite imposé. Ce type de formation interne présente les avantages suivants: possibilités de cibler les thématiques spécifiques (modules à la carte), possibilités de maîtriser le temps (durée totale, horaires adaptés), cours «intra-muros», travail «in vivo» (enseignement au regard direct de projets de l'institution), coût réduit comparativement à des inscriptions individuelles, formation en une année pour l'ensemble des cadres de proximité ne pénalisant pas les budgets des plans de formation ultérieurs. Cette formation a été réalisée avec l'expertise d'un enseignant de l'Institut de formation et de recherche sur les organisations sanitaires et sociales (IFROSS).

L'objectif est de développer, ou parfois plus simplement de consolider, les compétences en management des cadres de proximité et des cliniciennes. Ces compétences deviennent fondamentales et tout cadre du département des soins doit s'engager dans ce type de processus formatif. Cette formation en management des processus, appelé parfois management or-

ganisationnel au sein de l'HFR, devient ainsi un prérequis pour faire face aux exigences de la fonction.

A ce jour, l'ensemble des responsables infirmiers, médico-techniques et thérapeutiques exerçant dans tous les sites de l'HFR, ainsi qu'un certain nombre de cliniciens, ont pu bénéficier de cette formation action. Afin de favoriser l'interdisciplinarité, une réflexion est engagée sur l'ouverture de cette formation à d'autres cadres de l'institution. Une formation complémentaire des collaboratrices et collaborateurs exerçant directement auprès des patients, sans tâches managériales, permet d'influencer la culture institutionnelle en systématisant ce type d'approche à l'aide d'outils professionnels et reconnus.

**Du directeur des soins au «directeur de production»**

Par le passé, la renommée d'un établissement dépendait de quelques personnalités du monde médical; elle doit maintenant résulter de l'efficacité et de la qualité que produit l'institution. L'intelligence collective permet à nos collaborateurs de trouver un sens et une place à ce qu'ils font. Le respect de l'autre et de son métier apporte reconnaissance et satisfaction et favorise une optimisation de l'organisation au bénéfice du patient.

Le développement de ce type d'approche nécessite de «sortir» de ses propres prérogatives. Sur la base des logiques de bonnes pratiques professionnelles de chaque profession, le management par processus modifie les activités et crée ainsi de nouvelles fonctions hospitalières approchant la fonction de «directeur de production» bien connu du monde entrepreneurial. Le management par processus avec un accompagnement suffisant doit devenir un véritable levier de la gestion des unités et services pour faire face aux changements et mutations de l'HFR. ■

**Les résultats à ce jour:**

- 4 macro processus décrits (urgences, chirurgie ambulatoire, médecine et réadaptation)
- 16 plans d'amélioration formalisés
- 84 actions d'amélioration identifiées
- 40 actions d'amélioration réalisées



**Rodolphe Rouillon**, directeur des soins de l'hôpital fribourgeois jusqu'au 31 mars, chercheur associé et chargé d'enseignement à l'IFROSS, Université Jean Moulin Lyon3, nouveau directeur général de l'Hôpital de Lavaux, Cully; [rodolphe.rouillon@hopitaldelavaux.ch](mailto:rodolphe.rouillon@hopitaldelavaux.ch)

Article réalisé en collaboration avec Eric Garcia, professeur associé IFROSS, Université Jean Moulin, Lyon

**Bildung für Veränderungen**

In der medizinischen Versorgung erfordert die Aktualisierung von technischen und professionellen Kompetenzen unter Berücksichtigung von Aspekten der Produktivität und Rentabilität eine stetige Anpassung der Spitalorganisation. Das Prozessmanagement stellt eine sinnvolle Möglichkeit im Umgang mit solchen Entwicklungen dar. Die Spitalorganisation trägt zu Anpassungen und manchmal sogar zur Bildung von sozialem Konsens bei. Die Kunst liegt darin, welches Tempo bei der Umsetzung angewendet wird bzw. wie mit primär internen Widerständen umgegangen und wie limitierte Ressourcen neu verteilt werden. Der grösste Mehrwert entsteht dadurch, dass organisatorische Probleme innerhalb der einzelnen Abteilungen systematisch angegangen werden. Nur mit einem inter-disziplinären Ansatz können Antworten auf alle Fragestellungen gefunden werden. Es zeigte sich jedoch, dass die mittleren Führungskräfte eine zentrale Steuerungsebene darstellen. Daher haben das gesamte Pflegefachpersonal, die Medizintechniker und Therapeuten sowie einige Ärzte im Freiburger Spital (HFR) von einer Bildungsaktion im Bereich Prozessmanagement, auch Organisationsmanagement genannt, profitiert. Diese wurde mit Hilfe einer Lehrkraft des «Institut de formation et de recherche sur les organisations sanitaires et sociales» (IFROSS) durchgeführt. ■