



---

**UCL**

---

**Université  
catholique  
de Louvain**

---

# Gestion de processus

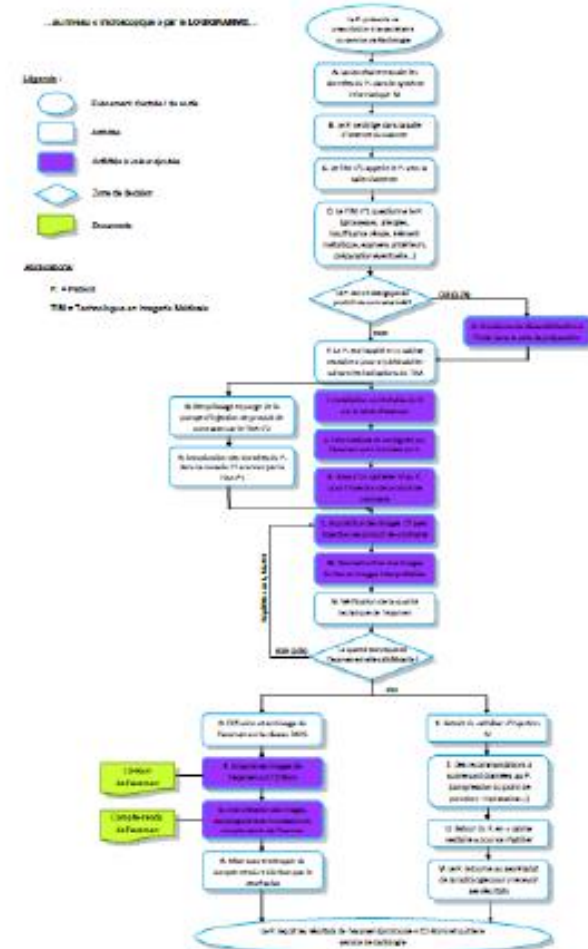
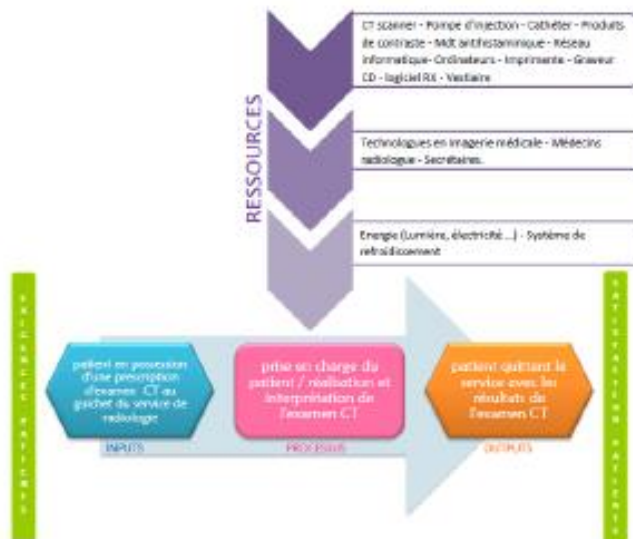
Approche rigoureuse en **trois étapes**:

<b>Etape 1</b>	<b>Modéliser et comprendre le processus et ses flux</b>
<b>Etape 2</b>	<b>Étudier les relations entre la structure du processus et les mesures de performances</b>
<b>Etape 3</b>	<b>Formuler des voies d'actions et leur impact sur la performance</b>

# Etape 1:

## Modéliser et comprendre le processus et ses flux

### Représentations graphiques



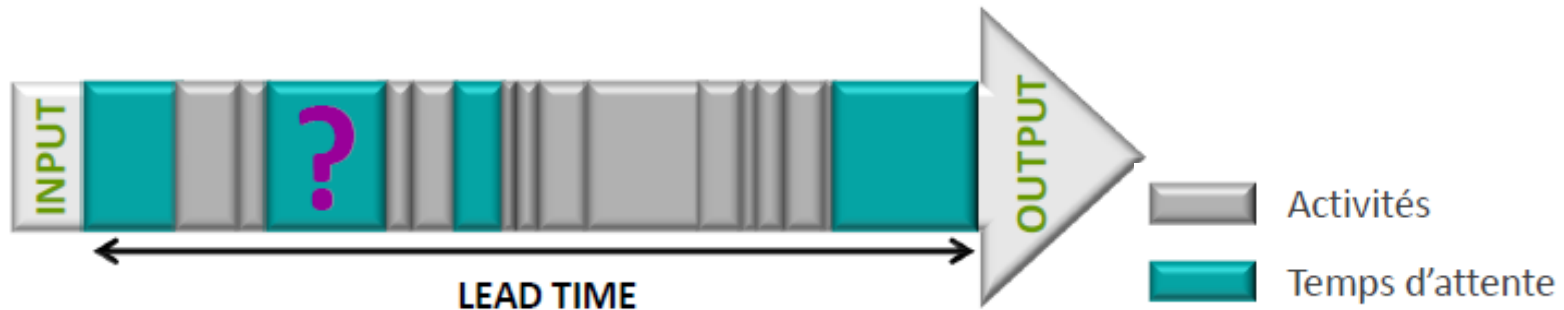
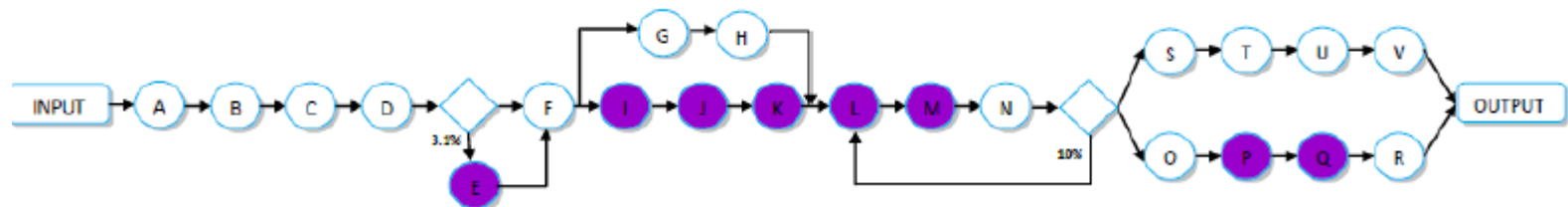
# Pourquoi?

- Comprendre
- Macro avant le micro
- Explique
- Trouver les nœuds
- ...

→ Etape 2 : analyser la performance du processus

## Etape 2: Performance du processus

### Diagramme de flux du processus en imagerie médicale



### Durée de séjour:

- Durée moyenne de séjour = 79,68 minutes
  - Durée de séjour théorique = 42,61 minutes
- } ≠ 37,06 minutes
- Efficience de la durée moyenne de séjour = 53,48%

<b>Etape 1</b>	<b>Modéliser et comprendre le processus et ses flux</b>
<b>Etape 2</b>	<b>Étudier les relations entre la structure du processus et les mesures de performances</b>
<b>Etape 3</b>	<b>Formuler des voies d'actions et leur impact sur la performance</b>

# Etape 3 : Formulation des objectifs, étapes clés et indicateurs

- **Objectif :**

Après 6 mois, 90% des patients bénéficiant d'un CTscanner abdominal avec IV gagneront au moins 15 minutes sur la durée du processus par rapport à la durée réelle existante

- **Intervention clé:**

Le patient quitte le service lorsque l'examen est terminé et les résultats seraient envoyés au médecin prescripteur

- **Indicateur**

Rapport entre la durée moyenne de séjour réelle après optimisation et la durée moyenne de séjour réelle existante retranchée de 15minutes (62,68 minutes)

# Objectifs, étapes clés et indicateurs

Introduction

N. Viseur  
M . Louiset



# Merci à :

## Objectifs

- Xavier de Béthune, ANMC

## Etapes clés

- Xavier de Béthune, ANMC
- Marc Nickmilder, RSL-UCL

## Indicateurs

- David Sauwens, SPF SP et SCA
- Marc Nickmilder, RSL-UCL

# Objectifs?

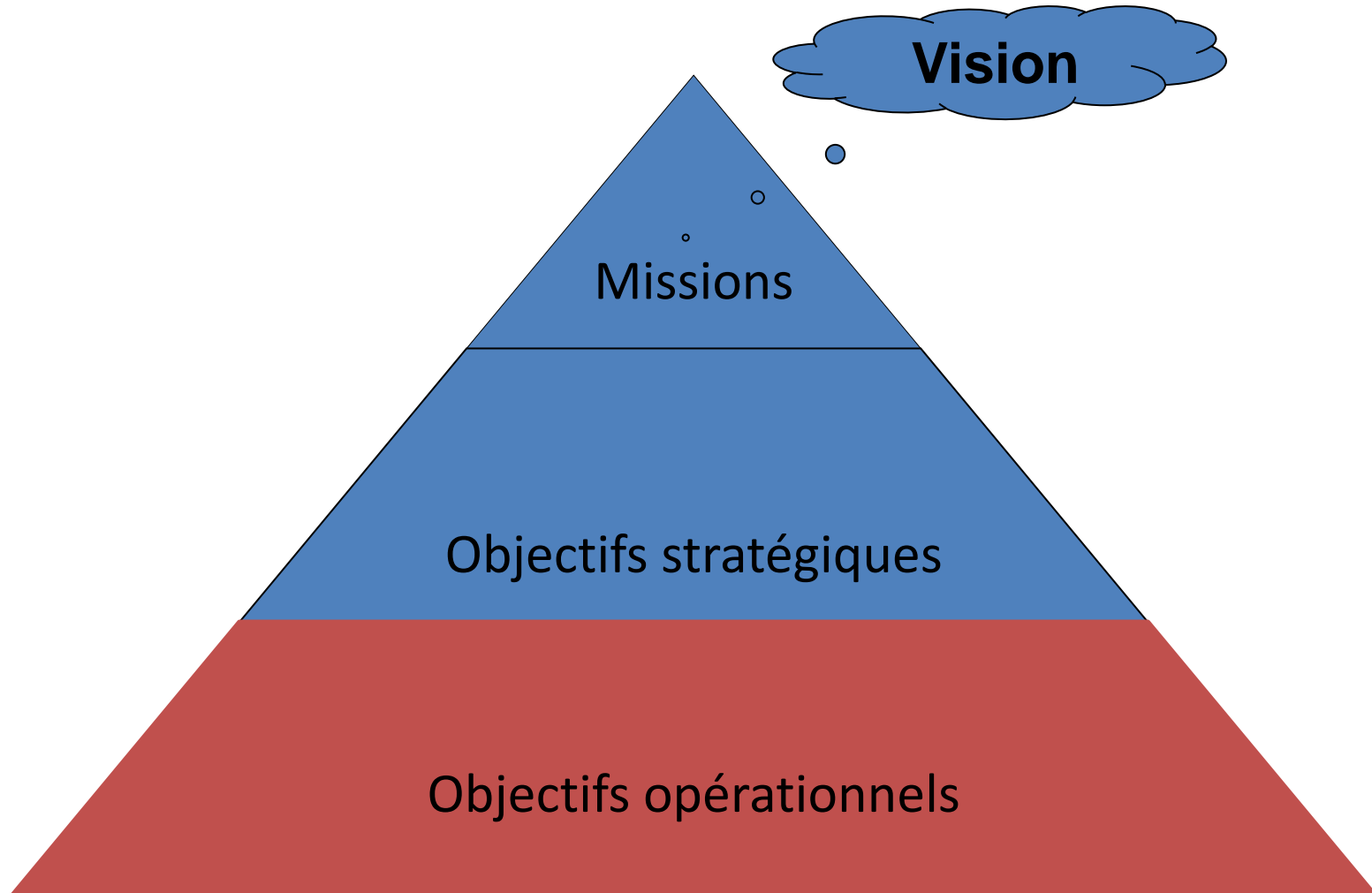
# Qu'est ce qu'un objectif?

Un objectif est un but que l'on cherche à atteindre, le point où l'on se propose d'arriver.

Sa perception doit être partagée par tous les acteurs.

Il doit être orienté résultats.

# Niveaux d'objectifs



# Quels résultats voulons-nous ?

- Cliniques
  - Amélioration des symptômes
  - Amélioration des fonctions
  - Morbidité
  - Mortalité
- Service
  - Satisfaction du patient
  - Autonomie récupérée
  - Anxiété réduite
- Processus
  - Respect des délais
  - Respect des séquences
- Financiers
  - Durée de séjour
  - Coûts divers, surtout pour le patient
- Equipe
  - Satisfaction du personnel
  - Fonctionnement d'équipe
- Risques
  - Escarres
  - Erreurs de médicaments
  - Objets personnels perdus

# Quelques lignes directrices

- **Formulez** des objectifs **patients** et des objectifs **projet**.

# Objectifs patient

Chaque fois que possible:

« Le patient fera... »

- « le transfert prendra maximum 30 minutes » ☹️
- « Les brancardiers transfèreront le patient en moins d'une heure » 😊
- « Le patient rencontrera le médecin de l'UR dans l'heure de son départ de l'UD » 😊

# Objectifs projet

- Le patient sera transféré par l'infirmière de l'unité donneuse qui aura pris en charge le patient en matinée et ce à partir du 18/12/2012
- La transmission d'information concernant le patient ainsi que son installation se feront de manière conjointe entre l'infirmière de l'unité donneuse et l'infirmière de l'unité receveuse selon la procédure identifiée et ce à partir du 18/12/2012



## Quelques lignes directrices

- Formulez un **nombre raisonnable** d'objectifs.
- Gardez un **équilibre** entre les objectifs patients et les objectifs projet .
- Formulez vos objectifs de façon **positive**.
- Veillez à ce que vos objectifs opérationnels soient **S M A R T**.

# Objectif opérationnel SMART

- **Spécifique**
  - L'objectif décrit précisément ce qui doit avoir changé, chez qui, et en quoi cela doit avoir changé. Il décrit un résultat spécifique et non un vœu pieux.
- **Mesurable**
  - Il sera possible de déterminer son degré de réalisation. Pour cela, il faut généralement fixer des indicateurs.
- **Ambitieux- Motivant**
  - Atteindre l'objectif implique un effort. L'objectif doit être motivant et répondre à un besoin d'accomplissement.
- **Réaliste**
  - Un objectif de projet doit être réaliste dans le sens qu'il doit être atteignable avec les moyens - ressources disponibles. Il doit tenir compte des contraintes personnelles, organisationnelles et environnementales.
- **Temporellement défini**
  - Il fixe un délai de réalisation précis.

# Rendez le patient ACTEUR du processus

- Le patient vivra le transfert avec sérénité
  - Le patient explique qu'il va être transféré dans le courant de la journée
  - Il connaît son endroit de destination
- Le patient remplira les conditions de préparation avant son départ à l'unité de destination:
  - Le patient explique l'objectif de l'examen
  - Le patient comprend les préparations à l'examen

# Etapes ou interventions clés?

# Définition

- Les **interventions clés** sont les interventions qui ont une influence sur les résultats et le temps de déroulement du processus (max. 10 par processus).

Source: Contrat « coordination de la qualité et de la sécurité du patient » - 2009-2010

- = « ce qui m'empêche de dormir la nuit... »

Source: Edith Azoury, Clin.univ.Saint-Luc, 06/10/2009

## Identification des «interventions-clés»

1. Déterminer l'(es) objectif(s) à atteindre
  2. Décrire l'activité
  3. Aller du général au spécifique
  4. Éviter les redondances
  5. Cibler l'important
- ➔ Les interventions-clés sont à la base de l'identification des indicateurs

# 4 sources d'information pour identifier des interventions clés

- La littérature scientifique : EBM « Nous savons que... »
- L'expertise professionnelle « Nous pensons que ... »
  - Expérience + consensus et Multidisciplinarité
- Le contexte institutionnel « Dans notre pays, notre hôpital ... »
  - Modes d'organisation prévalents
  - Ressources disponibles
- Le point de vue du patient (et des accompagnants)  
« Moi le patient, j'aimerais que ... »
  - Attentes et Réponses aux questions des bénéficiaires

**Equilibre**

# Exemple Interventions clés

Pose d'une sonde de gastrostomie par voie percutanée endoscopique (GEP) chez un patient qui a un cancer de la sphère tête et cou

- Objectif

Le patient aura un régime approprié avant et/ou après la pose GEP



# Interventions-clés

Exemple d'un objectif développé. Il doit être replacé dans le contexte spécifique à l'institution avec les autres objectifs.

Il prend cours lors de la consultation chez l'oncologue, se poursuit à l'admission pour placement de la GEP et se termine à la sortie du patient.

Résultat attendu	Délais	Personnes responsables	Interventions	Ressources nécessaires
<b>Le patient aura un régime approprié avant et/ou après la pose GEP</b>	Jour Consultation	Oncologue	Détecte une malnutrition ou une dysphagie présente ou à venir qui l'empêche de s'alimenter correctement	Anamnèse médicale
	Jour consultation	Secrétaire <u>onco</u>	Calcule le BMI <input type="checkbox"/> Si + de 20 le patient continue son alim. habituelle <input type="checkbox"/> si entre 15 et 20, elle réfère le patient à la diététicienne et prend RV GEP <input type="checkbox"/> si - de 15, elle réfère le patient à la diététicienne et ne prend pas de RV pour GEP (voir avis équipe nutrition)	Échelle
	Jour consultation	Diététicienne	Donne un support nutritionnel avec l'équipe nutrition selon BMI Si BMI - de 15, donne un support nutritionnel et retour à l'oncologue si l'équipe nutrition post pose la GEP Réalise un rapport à inclure dans le dossier du patient	protocole nutritionnel
	JO	<u>Gastroentérologue</u>	Place la sonde par voie endoscopique	Protocole médical
	J1 et +	Diététicienne	Calcule les besoins du patient et conseille une alimentation adéquate pour le retour au domicile	protocole nutritionnel
	J1	Infirmière du service	Débute l'alimentation par la sonde sur prescription Débute l'éducation du patient pour les soins liés à la GEP	Selon protocole de soins
	Sortie	Infirmière du service	Donne un RV ou les coordonnées de la diététicienne pour débiter l'alimentation selon évolution de la maladie	
	Sortie	Infirmière et/ou diététicienne	Note dans la brochure le régime à suivre	Brochure

# Mesures et Indicateurs?

# Pourquoi Mesurer?

(dans un projet d'amélioration de la qualité)

## • Connaître le niveau initial

→ Ligne de base pour **comparaison** après l'implémentation du projet d'amélioration

## • Confirmation-Infirmation des perceptions sein de l'équipe sur :

→ ce qui se fait

→ ce qui devrait se faire

## • Réunir des éléments de décision pour l'élaboration du projet d'amélioration

→ de déterminer des **objectifs** quantifiés

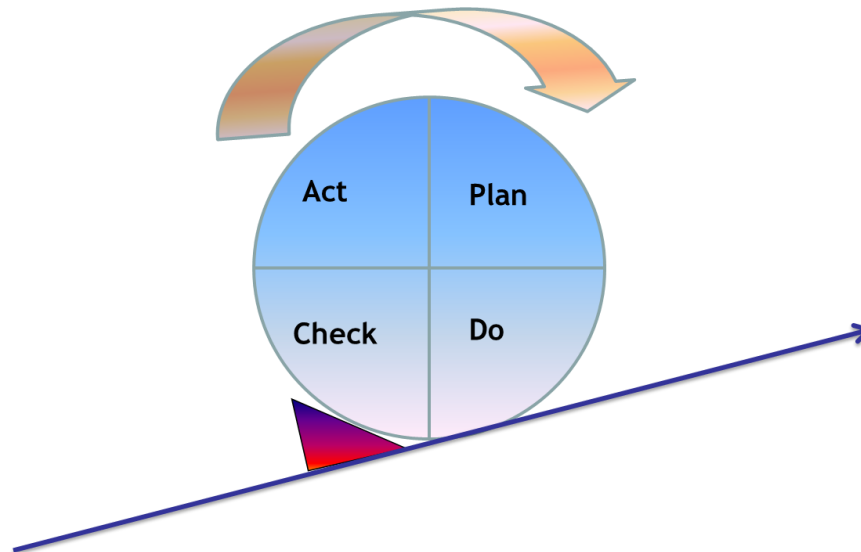
→ de vérifier que les **objectifs** sont atteints

## • Suivre la pérennité du changement (se comparer)

# Améliorations...

## Mesurer suppose

une **stratégie (mission, vision)** et des **objectifs** précis  
un engagement institutionnel  
une culture (une volonté de s'améliorer...)  
des moyens: formation, soutien méthodologique,  
logistique



# Que mesurer ?

Coûts par type de prestation  
Coûts INAMI et coûts patients  
Analyse de la variation des coûts

Délais avant l'hospitalisation

- examens préopératoires, consultation d'anesthésiologie, avis d'autres spécialités, ...
- délai avant admission (liste d'attente)

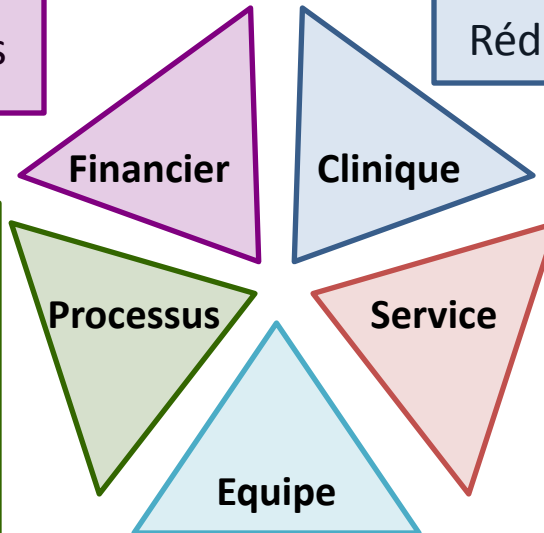
Délais pendant l'hospitalisation

- délais examens de contrôle

Préparation de la sortie

- critères de sortie

Information des patients  
Durée de séjour et variation



Taux de réussite immédiate des soins

- réduction des plaintes et des symptômes

– DOULEUR

– taux de guérison des pathologies aiguës

– taux de succès des interventions chirurgicales

– taux d'amélioration/stabilisation des pathologies chroniques

Réduction des complications prévisibles

Satisfaction des patients (générale)  
Satisfaction des patients sur des aspects spécifiques

- Préparation à la sortie
- Information, consentement, ...

Satisfaction professionnelle  
Mécanismes de collaboration multidisciplinaire  
Charge de travail

# Où trouver les données ?

- Personnes : Enquêtes, interviews, focus groups,...
- RHM, DI-RHM,...
- Benchmarking
- Littérature
- Dossiers individuels des patients
- ...

# Indicateurs : définition

Un *indicateur* est une  
donnée **quantitative**  
pour **mesurer** un phénomène  
qui caractérise une **situation évolutive**  
pour **l'évaluer et la comparer** à son état à **différents**  
**moments**  
afin d'aider à la **prise de décision** et à la fixation  
d'**objectifs**

Ce qui n'est pas mesuré  
est invisible !

## Propriété d'un bon indicateur

acceptable	= correspond à une préoccupation réelle
réalisable	= données disponibles et facile à recueillir
valide	= correspond à ce qu'il est censé mesurer
pertinent	= identifie simplement des évènements
fiable	= donne une mesure précise et reproductible
sensible	= varie rapidement, de façon importante en fonction des variations du phénomène étudié
spécifique	= ne varie que si le phénomène étudié varie
compréhensible	= la présentation et la définition de l'indicateur doivent être claires
absence d'effets secondaires (univoque)	= l'indicateur n'est que le reflet de la qualité des soins



# Comment représenter l'indicateur ?

→ Numérateur / dénominateur

Ex:

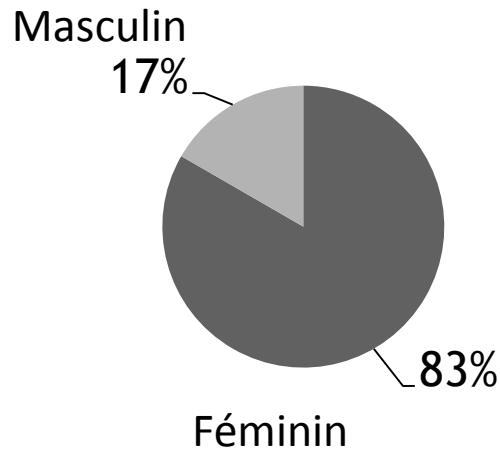
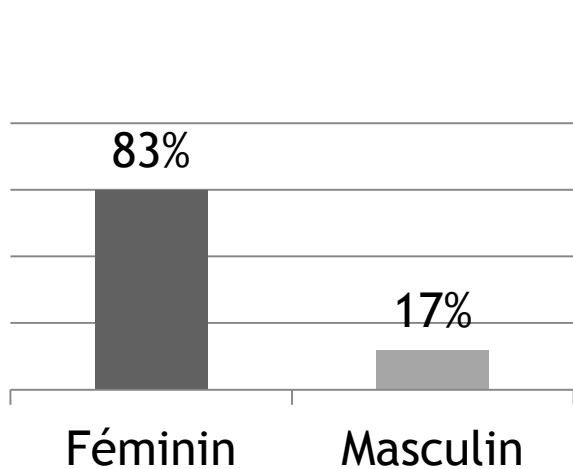
Objectif : Le patient quittera les soins intensifs avec un bracelet d'identification au poignet et ce à partir du 18/12/2012

- **Indicateur**

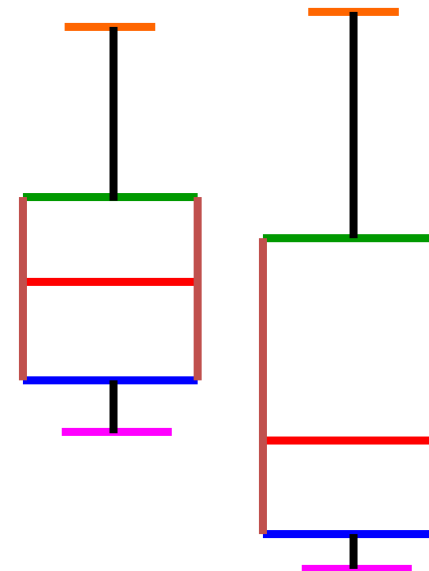
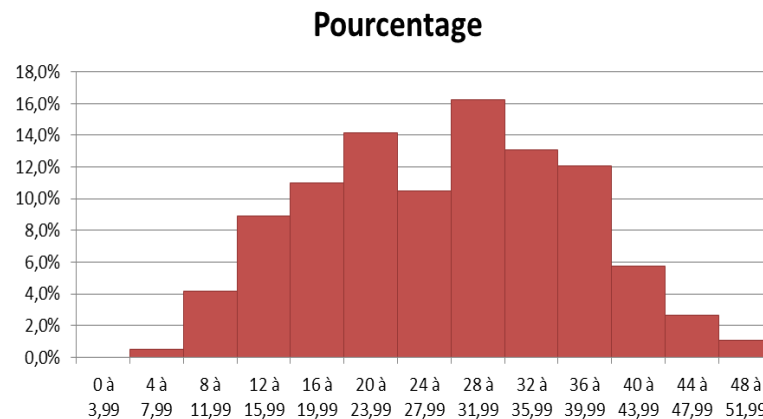
Proportion (ou %) =

Nombre de transferts avec bracelet / Nombre total de transferts

# Comment représenter l'indicateur ?



Sexe	Fréq absolue
Féminin	15
Masculin	3
<b>Total</b>	<b>18</b>

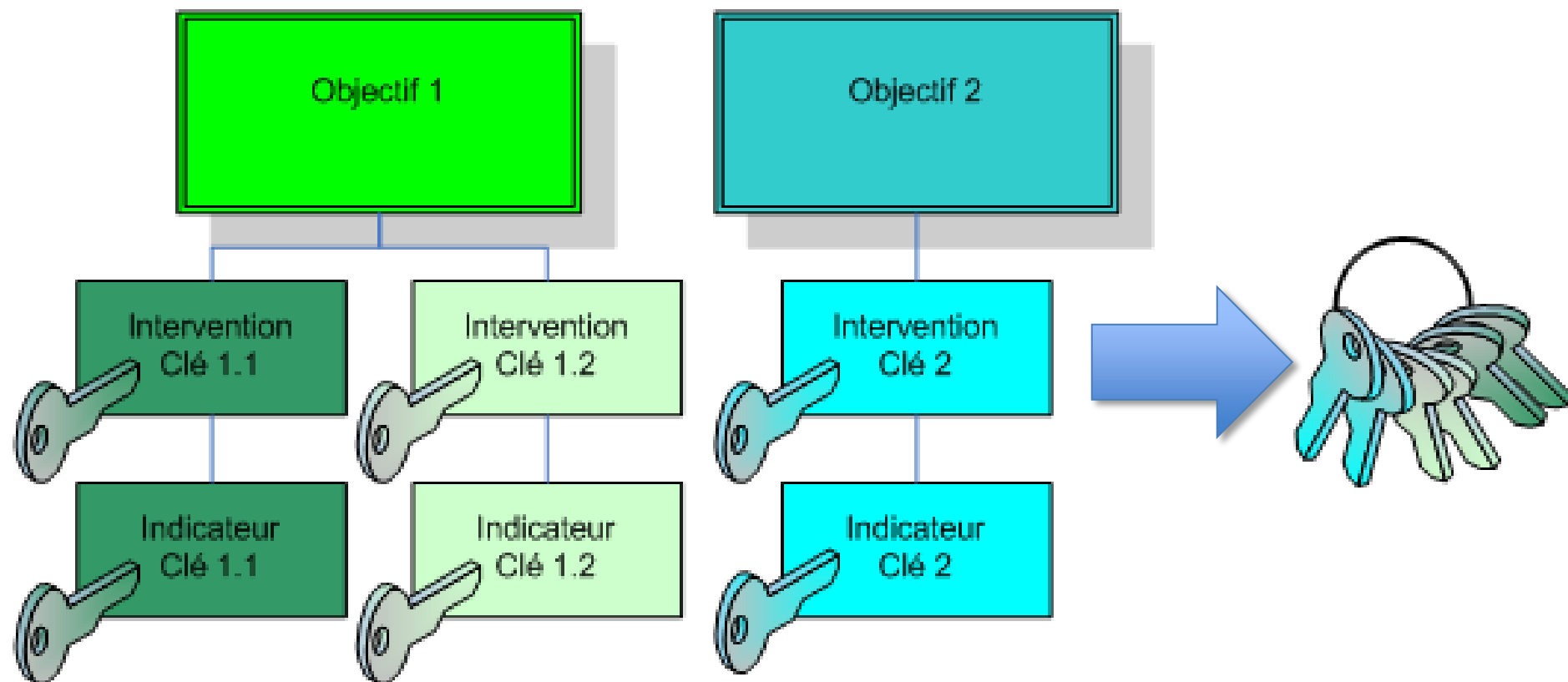


# Les résultats

## Qu'allez-vous en faire?

- Présentez toujours en première instance, les résultats aux équipes.
- Félicitez-les pour les améliorations visibles.
- Recueillez leurs perceptions.
- Identifiez les points à améliorer
  - Exemple : corriger la procédure
- Transmettez les résultats et le plan d'action à la direction...**profitez de l'occasion pour demander des ressources supplémentaires !**

# Un schéma utile...





---

**UCL**

---

**Université  
catholique  
de Louvain**

---