

GESTION DE PROJET EN MILIEU HOSPITALIER

Présentée par Marjan Yazdanpanah
Groupe Vega CBI



Plan de la Présentation

- La réalité du GBM et la gestion du projet
- Le pourquoi de la gestion de projet
- Les différentes approches
- La gestion de projet dans un contexte hospitalier
 - Les risques et enjeux
 - Les méthodes les plus adaptées
 - Les facteurs de succès
- L'avenir du GBM et la gestion du projet





Sommes-nous des gestionnaires de projets





LES PROJETS QU'ON GÈRE

- Organisation de travail
 - Gestion d'entretien des équipements
 - Gestion d'espace
- Problématique d'entretien des équipements
 - Gestion des contrats de service (**up-time**)
 - Évaluation d'équipements avec une fréquence de bris élevée (ex. Endoscopie)
 - Évaluation de **risques / incidents**



LES PROJETS QU'ON GÈRE

- **Gestion / Planification d'achat**
 - Analyse de **besoins** (comprendre les **processus de travail**)
 - Plan de remplacement (**indicateurs**)
- **Processus d'acquisition**
- **Gestion de chaque projet d'acquisition / mise en service**
- **Implantation des nouvelles technologies**
- **Projets de construction et de réaménagement**



LES PROJETS CONSTRUCTION & RÉAMÉNAGEMENT

- Participation au plan clinique
- Identification de **besoins / fonctionnalités recherchés**
- Élaboration de la **vision technologique**, basée sur des entrevues avec les usagers des divers secteurs hospitaliers.
- Étude des tendances technologiques (comité de **vigie technologique**)
- **Vision technologique intégrée** équipements, TI et **logistiques**



LES PROJETS CONSTRUCTION & RÉAMÉNAGEMENT

- **Élaboration du Programme Fonctionnel et Technique (PFT)** en étroite collaboration avec les architectes et usagers
- Préparation de la liste d'équipements
- **Catégorisation des équipements** et préparation d'un cahier des charges (processus d'appel d'offres).
- Préparation des **fiches techniques** (spécifications électromagnétiques) des équipements médicaux
planification spatiale, mécanique et électrique
- Élaboration et revue de **plans / aménagements**



LES PROJETS CONSTRUCTION & RÉAMÉNAGEMENT

- Définition des **Gap et transformations**

- **Simulations**

- 2D : plan
- 3D : Logiciel spécialisé
- Maquette (MOCK)
- Simulation : Logiciel spécialisé

- Simulation par secteur (avec Scénario)

- Simulation GO LIVE – tous les secteurs

Aménagement
Aménagement
Aménagement
Circulation
File d'attente
Processus
Processus
Fonctionnalité
Fonctionnalité



LES PROJETS CONSTRUCTION & RÉAMÉNAGEMENT

- **Révision de processus** et structure organisation but de définir une structure clinique optimale, a technologies requises
- Élaboration d'un **plan de gestion de risques**
- Participation à la rédaction des documents de devis de performances dans un **contexte PPP – Partage des Responsabilités**



LES PROJETS CONSTRUCTION & RÉAMÉNAGEMENT

- Élaboration d'un plan financier, ainsi que, des **études coût/efficacité** dans certains secteurs.
- Évaluation des **coûts d'opération**
- Évaluation de méthodes et **stratégies d'approvisionnement**
- Élaboration d'un **plan d'achat** (rapport de suivi)
- Préparation et suivi du processus d'appel d'offres.
- Élaboration et suivi d'un **plan de réception**



LES PROJETS CONSTRUCTION & RÉAMÉNAGEMENT

- **Plan d'activation** des locaux et des équipements
- Évaluation de l'état de désuétude des technologies existantes et les **scénarios de transfert**
- Élaboration d'un **plan de transfert**
- Élaboration d'un plan de **mise en service**
- Gestion de **demandes de changements et des non conformités**
- **Gestion de changement**



LES OBSTACLES

- Problème de **gouvernance**
- Résistance au changement
- **Données incomplètes ou non disponibles**
- Problème non reconnu par certaines parties prenantes
- Définition biaisée du problème - **solution imposée**
- Nécessité d'un aménagement physique important
- **Difficulté de comprendre et visualiser le nouvel environnement**
- Sensibilité organisationnelle - sujet chaud
- **Manque de ressources**



Le pourquoi de la Gestion de projet



LA PERFORMANCE DÉFINITION & OBJECTIVES

La performance peut être définie comme le rendement ou le progrès réalisé ou **la valeur ajoutée (aux yeux du Client)** par rapport à l'état initial

Les trois axes de **la performance** en gestion de projet sont:

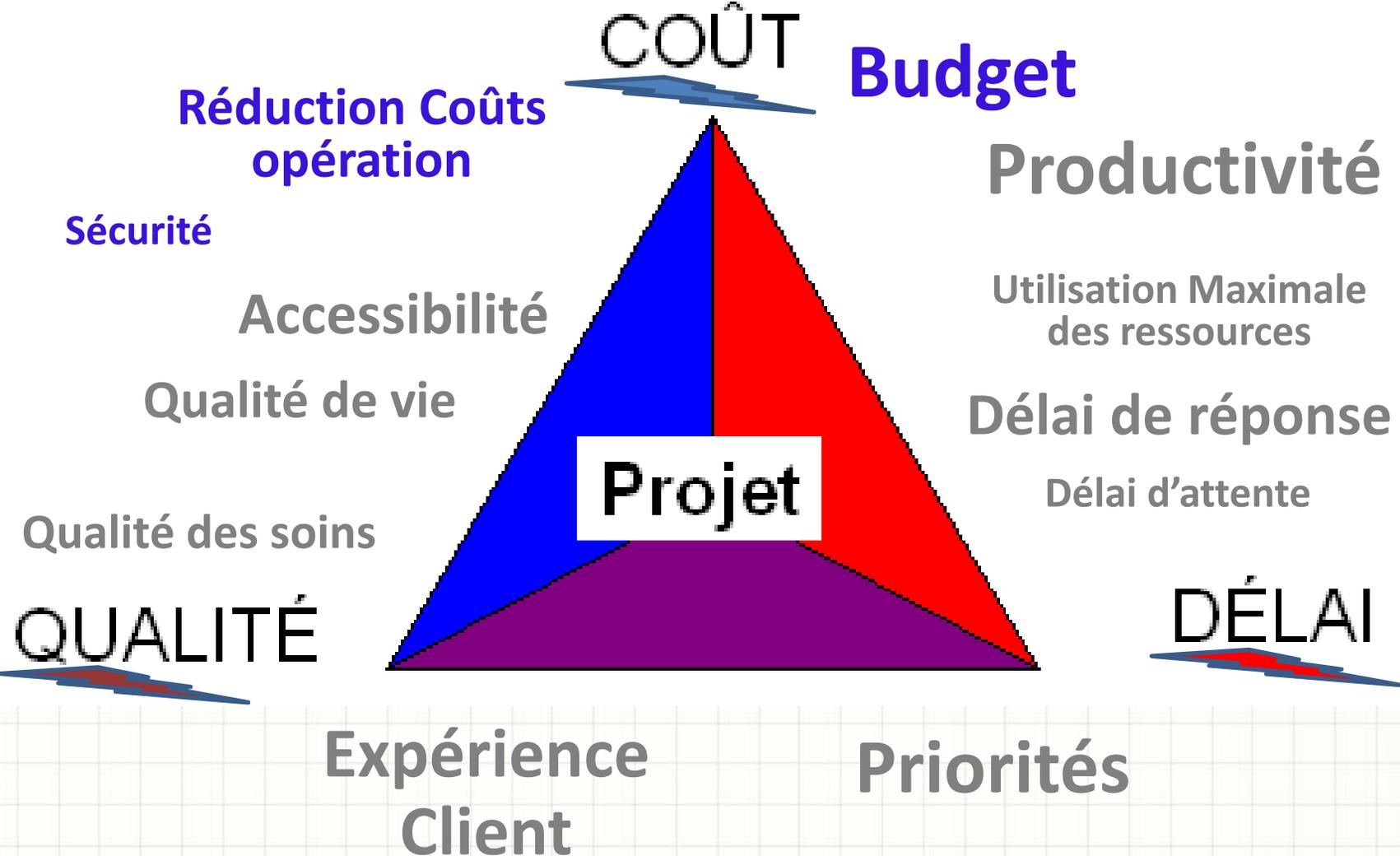
- **Le coût**
- **Les délais**
- **La qualité**

**Produire plus, plus vite, moins cher,
tout en préservant la qualité**

Objectif = la réduction **des gaspillages**



L'IDÉAL DE LA PERFORMANCE DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ



GESTION DE PROJET

UNE APPROCHE STRUCTURÉE

- Analyse **d'opportunités**
- **Définition du problème (et la portée)**
- Définition claire du cadre de travail (**gouvernance, équipe**)
- Communication claire avec tous les **parties prenantes**
- Évaluation des **risques, enjeux, et dépendances** au préalable
- Disponibilité des **outils** de travail pour :
 - Charte du projet
 - Échéancier des activités (i.e.GANTT)
 - Mesures et Analyse (Data Collection)
 - Tableau de Suivi
 - Etc.

EXEMPLE – RAPPORT DE SUIVI

Project Status Report					Date:
Project ID/Name:					
Project Lead:		Stakeholders:			
Description:					
Key Objectives					
Target Start Date:		Target Finish Date:		% complete:	
Indicator Assessment:					
Issues/Comments:					
Risks:					Risk Level (vL/L/M/H)
Recent Accomplishments (Progress; not activities):			Upcoming Activities:		

Legend:

Key Indicator Assessment:	
On track	No significant issues
Monitor	Risks to scope/schedule/cost
Action / Mitigate	Serious issue impacting scope/schedule/cost

Risk level:	
Very Low (vL)	
Low (L)	
Medium (M)	
High (H)	

EXEMPLE – RAPPORT DE SUIVI

Project Category	Project #	Project Description	Project manager (Initials)	*Status	Start Date
Logistic & Circulation	BF1			1	
				2	
				3	
				4	
				5	
Clinical	CP1			1	
				2	
				3	
				4	
				5	

Project Coordinator/Manager (PC/PM)	Initials	# projects
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0
Chargé de projet x	AA	0

*Status Legend

1	On track
2	Monitor
3	Mitigate
4	Completed
5	On hold

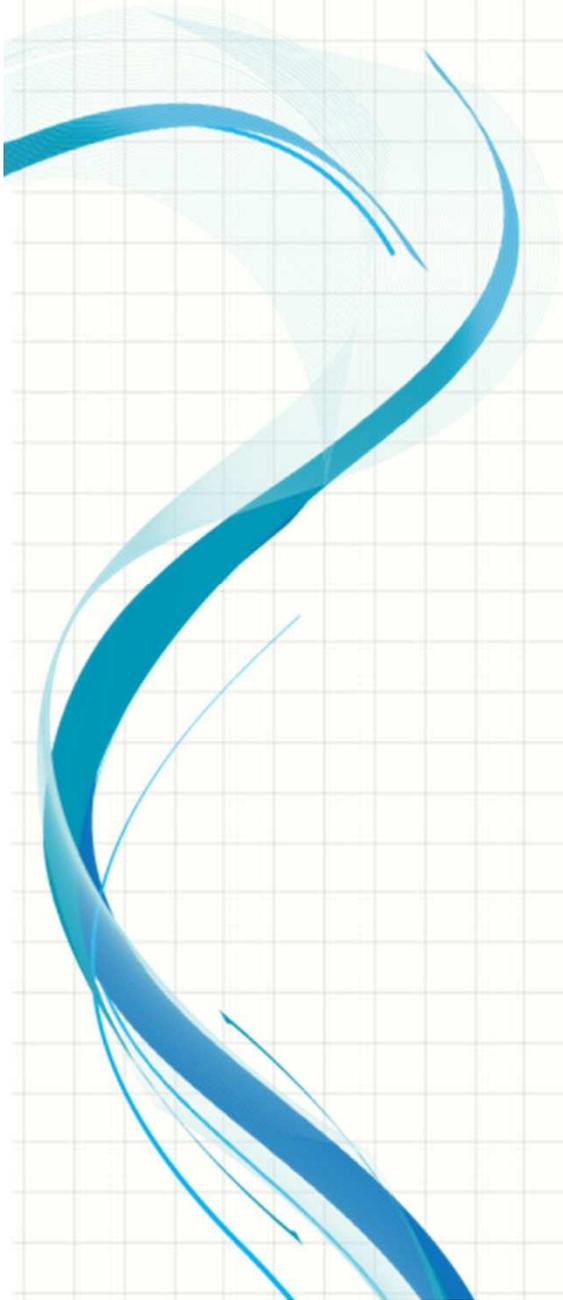
All Projects

Status	# projects
1	2
2	2
3	2
4	2
5	2
total	10

GESTION DE PROJET DANS L'ORGANISATION



Les différentes Approches



Les approches les plus connues

- PDCA
- Gestion de projet traditionnel (ref. PMI)
- DMAIIC - Lean
- Six Sigma



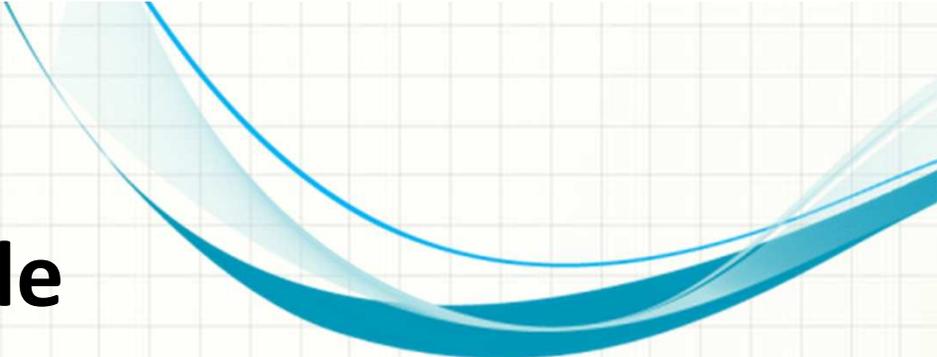
Comparaison des approches

Gestion de Projet (Ref PMI)	PDCA La roue de Deming	LEAN & Six Sigma DMAIIC
Initiation	Plan	Définir
Planification	Plan	Mesure du processus Analyser et Innover (avec les participants (Kaizen))
Exécution	Do	Implanter
Mesure de Contrôle	Check	Contrôler
Fermeture	Act	Post Mortem

Comparaison des approches

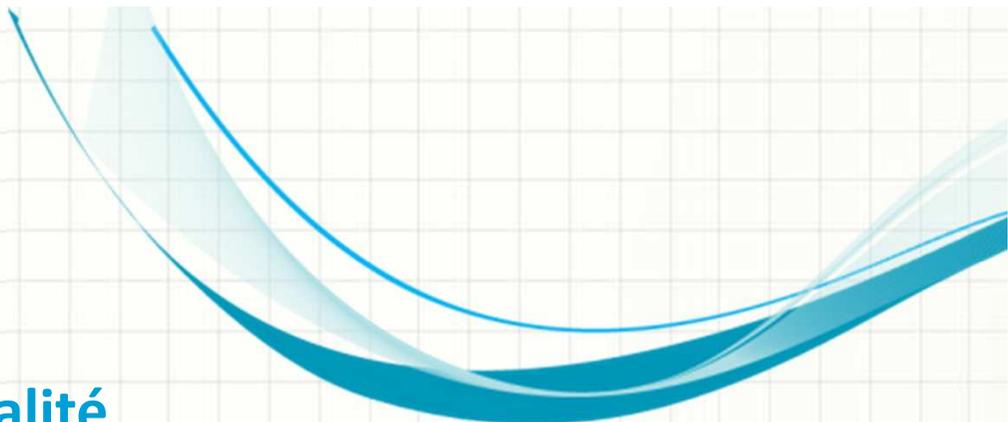
Étape	PDCA	Gestion de Projet (Ref PMI)	LEAN & Six Sigma DMAIC
Définir	SUCCINTE	EXHAUSTIVE Charte de projet Analyse partie prenante ROI Analyse de risques	EXHAUSTIVE Analyse d'opportunité Charte de projet Analyse partie prenante Analyse de risques
Mesurer	SUCCINTE	Peu d'outils disponibles	EXHAUSTIVE Beaucoup d'outils
Analyser	SUCCINTE	Top - Down	EXHAUSTIVE Approche participative
Innover	Incrément Approche participative	Top - Down	EXHAUSTIVE Approche participative
Implanter	Do	EXHAUSTIVE Plan de travail - GANTT Plan coût-délais Gestion de changement Plan de communication Plan de Formation	EXHAUSTIVE Plan de travail Gestion de changement Plan de communication Plan de Formation
Contrôler	Boucle PDCA	KPI	Plan de contrôle Boucle PDCA

Approche Traditionnelle



- Très utilisée dans **l'industrie ou les services techniques**
- Étape prédominantes du projet axée sur :
 - **Phase Initiation** - Plan d'affaires avec la définition claire de la problématique, la méthodologie, les livrables, risque, etc.
 - **Phase Planification** – Plan de travail – GANTT (activités, ressources, coût) et structure de l'équipe de travail
 - **Phase Exécution** – Implantation de la solution avec test et correction des déficiences, documentation du processus (incluant le RACI)
 - **Phase Fermeture** – Acceptation finale du client, Bilan, Adresser les non conformités, Documenter, Leçons apprises, etc.

Approche PDCA



- Méthode de **gestion de la qualité**
- Très utilisée dans le **domaine de la santé**
- Étape prédominantes du projet axée sur :
 - **Phase Plan** – Formuler un hypothèse et concevoir le plan d'expérimentation
 - **Phase Do**– Exécuter le plan
 - **Phase Check**– Contrôler si la solution résout problème ou améliore processus
 - **Phase Act**– Corriger et améliorer la solution - Standardiser
- Forces :
 - Boucles de contrôle – **processus apprenant**
 - Axée sur **essais/erreurs (Tests)**

Exemple PDCA

- Prise en charge du patient
- Prise en charge au bloc opératoire
- Revue des protocoles patients



Approche LEAN / Six Sigma

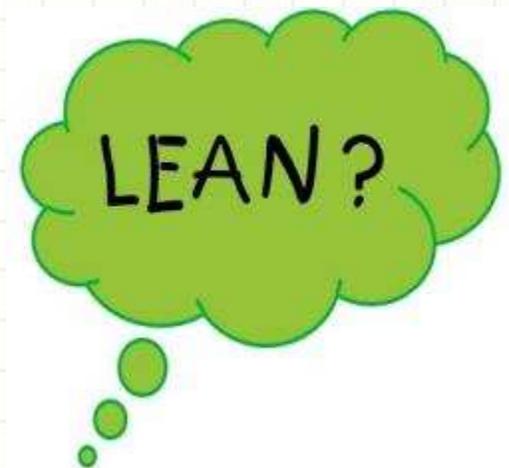
Une philosophie **centrée sur le client**

- Quelles sont les **valeurs ajoutée** aux yeux du client
- Tendre vers **l'Idéal** aux yeux du client

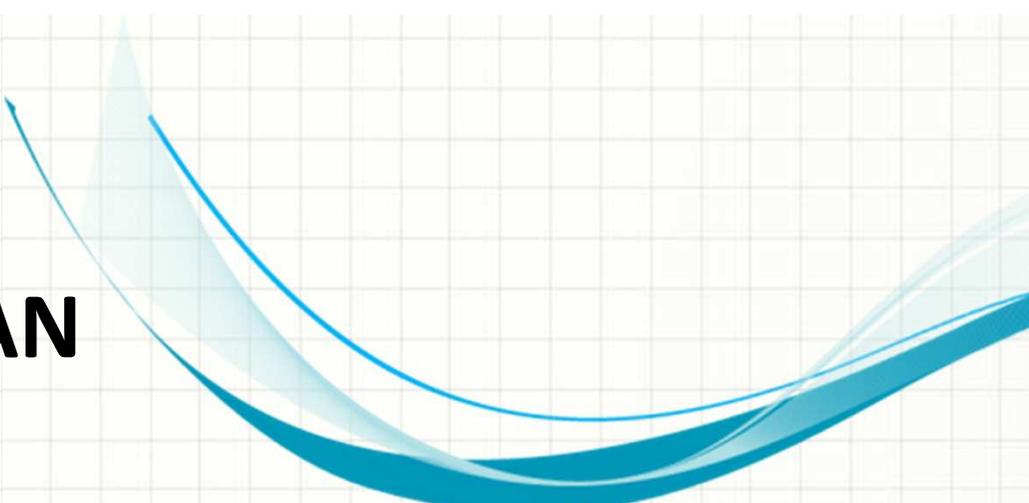
Le Lean Traite la notion du temps (**délais**)

- L'indicateur qui englobe tout un processus
- Le coût temporel de la qualité
- Le coût monétaire de la non valeur ajoutée

- **Le Six Sigma traite la notion la qualité (les variations)**



LA PHILOSOPHIE LEAN



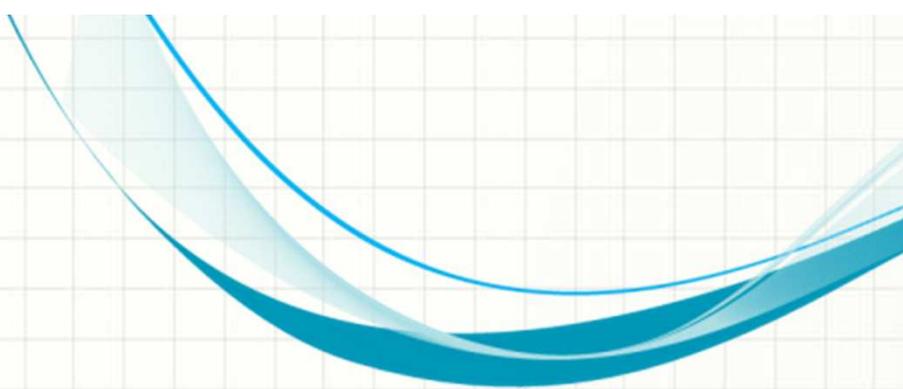
La résolution de problèmes en continu comme moteur d'apprentissage pour l'organisation

14 principes de la philosophie Lean

A - La philosophie long terme

1. **Penser sur le long terme** : Fondez vos décisions sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à court terme.

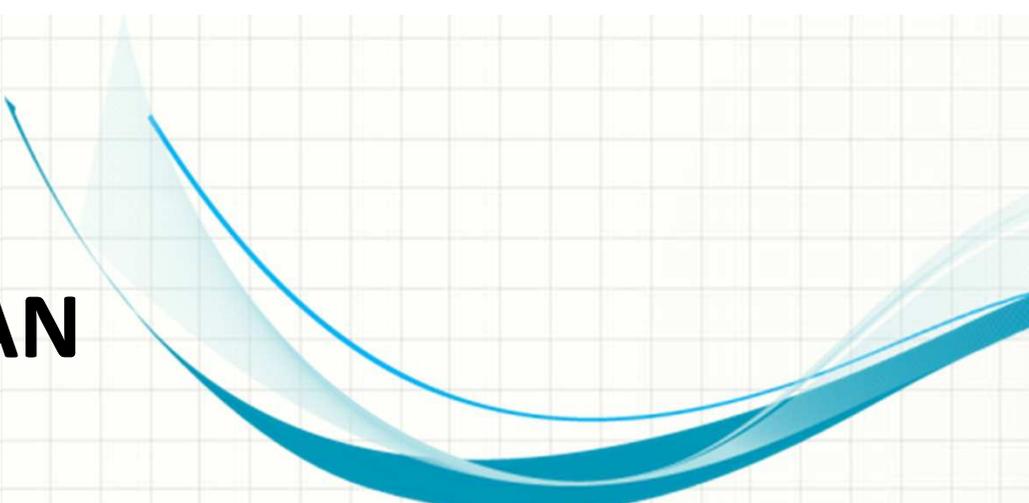
LA PHILOSOPHIE LEAN



B- Mettre les efforts pour trouver le processus efficace et stable

2. **Fluidité** : Organisez les processus en flux continue - pièce à pièce pour mettre les problèmes en évidence rapidement
3. **Flux tirés** : Utilisez des systèmes tirés pour **éviter la surproduction.**
4. **Production constante et lissée** : **Niveler les flux**
5. **Culture Qualité** : Créez une culture de résolution de problèmes, **bon du 1^{er} coup.**
6. **Tâches standardisée** : **standardiser** pour l'amélioration continue
7. **Gestion visuelle** : Utilisez les **outils visuels** pour mieux contrôler
8. **Technologies et méthodes fiables** : Utilisez des technologies fiables et éprouvées,.

LA PHILOSOPHIE LEAN



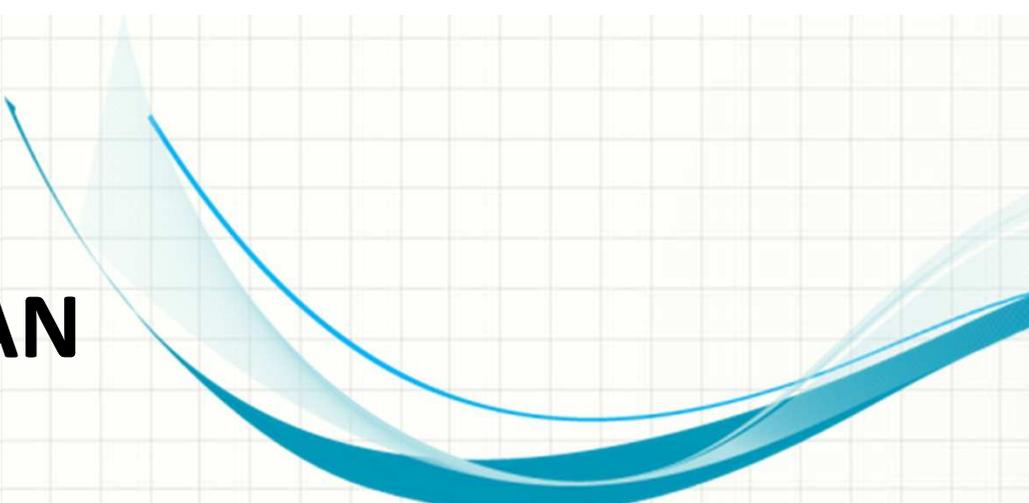
C- Apporter de la valeur à l'organisation en **développant les personnes / expertise**

9. **Cultiver les leaders** : Formez des gestionnaires et leader naturel qui connaissent à fond le travail, **qui vivent le contexte** et qui apprennent aux autres

10. **Développer des gens et des équipes de travail** exceptionnels qui embrassent la philosophie de l'organisation

11. **Respecter et motiver ses partenaires** : Respectez votre réseau de partenaires et de fournisseurs en les encourageant et en les aidant à progresser.

LA PHILOSOPHIE LEAN



D- Développer une Culture et assurer la pérennité

12. **Aller toujours sur le terrain** : Allez sur le terrain pour bien comprendre la situation (genchi genbutsu).

13. **Prendre les décisions en consensus** : Décidez en prenant le temps nécessaire, par consensus, en examinant en détail toutes les options. Appliquez rapidement les décisions.

14. **Amélioration continue** : Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique (hansei) et à l'amélioration continue (**kaizen**).

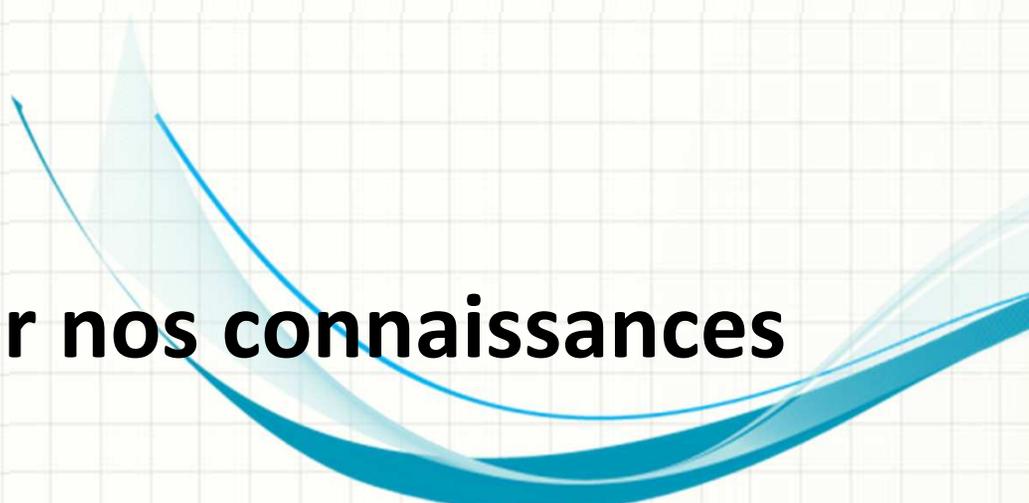
Définir le Projet

Comprendre



- Analyser les **parties prenantes**
- Identifier les **dépendances** du projet
- Identifier les **enjeux, les risques**, et des solutions de mitigation potentielles
- Définir **les objectifs**, et la **portée du projet**
- **Obtenir l'engagement du demandeur**
- Définir une **équipe de projet**, le leader, ainsi que le(s) groupe(s) de travail pour les différents volets
- Établir un **plan d'action et échéancier** de travail
- Définir le **plan de communication**
- Définir le **plan de gestion de changement**

Mesurer Raffiner / Quantifier nos connaissances



- **Observer** (GEMBA)
- **Faire des entrevues** avec les clients (VOC) et employés (VOE)
- Faire la **Cartographie** du processus
- Mesurer du processus (**VOP** : PCE, MVA, TRG, FPY)
- Ériger la liste des opportunités d'améliorations possibles
- Donner les **conditions de succès** (selon l'agent)

- Former **l'équipe** (leader, parties prenantes, gens de terrain)

- Présenter au promoteur – **GO-No-GO**

Analyser la problématique avec l'équipe (Kaizen / 3P)



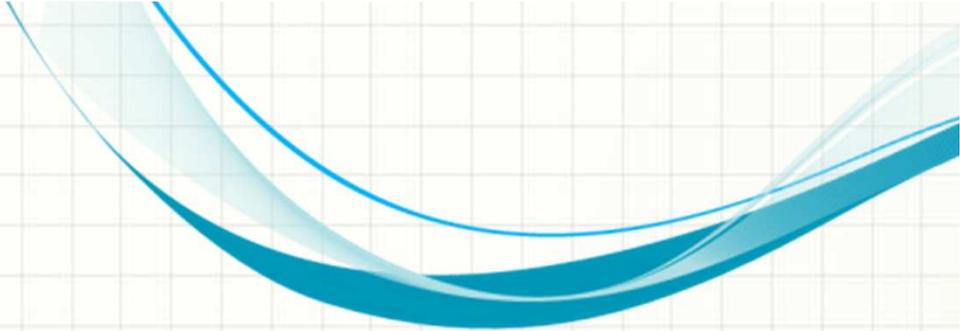
- Analyser avec l'équipe les données recueillies
- **Comprendre le processus actuel** et les problèmes
- Identifier et confirmer les **causes fondamentales** potentielles
- Estimer les effets des causes fondamentales sur le problème avec les outils adaptés (Pareto, Ishikawa, AMDEC, Affinité, etc.)

Innover - Chercher de solution avec l'équipe (Kaizen ou 3P)

- Faire la **cartographie visée** (To-Be) qui :
 - Tend vers un modèle idéal
 - Règle le problème (objectif à atteindre)
- Utiliser les concept Lean
 - 5 S, Kanban,
 - Théorie des contraintes,
 - Cellule de travail
 - Travail standard,
 - etc.

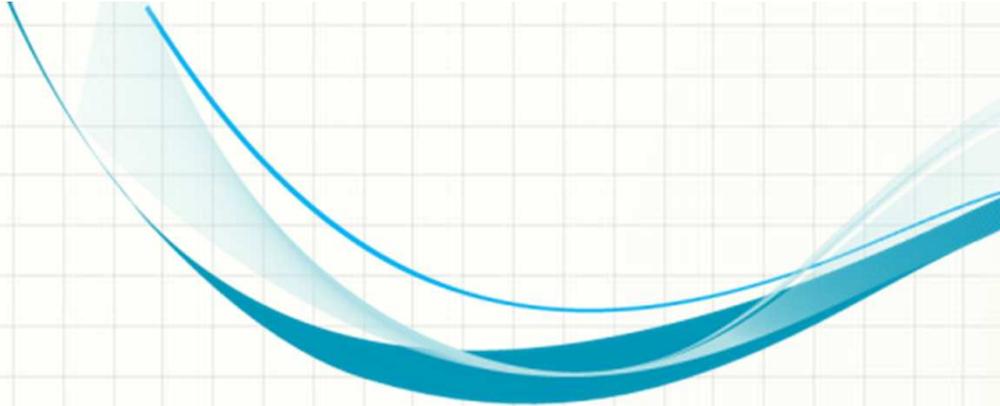


Kaizen versus 3P



- Utilisation de la technique Kaizen pour les projets avec défis **d'appropriation**
 - Révision de processus
 - Amélioration continue (GEMBA Kaizen; TEIAN Kaizen)
- Utilisation de la technique 3P (Production, Preparation, Process) les défis **techniques**, comme :
 - Implantation d'une nouvelle technologie
 - Projet de construction ou de réaménagement

La méthode 3P



- Implication de **3 fonctions** :
 - Conception (architectes / ingénieurs)
 - Opération (Usager et intervenants cliniques)
 - Approvisionnement et Logistique
- Respect des 36 principes **non négociables**, comme :
 - Le client d'attend pas
 - Les vérifications sont à la source
 - Le contrôle est visuel
 - Éviter l'automatisation (si non requis)

Implanter Les outils et la stratégie

- Préparer avec l'équipe de travail :
 - Le plan d'action
 - La séquence de mise en œuvre (**Transition** & Go-Live)
 - Le plan de gestion de changement (Stratégie d'adhésion)
 - Le plan de communication
 - Le plan de formation et d'accompagnement
 - Le plan de suivi et de contrôle (indicateurs)
- Présenter au promoteur – **GO-No-GO**



Implanter Facteurs de succès

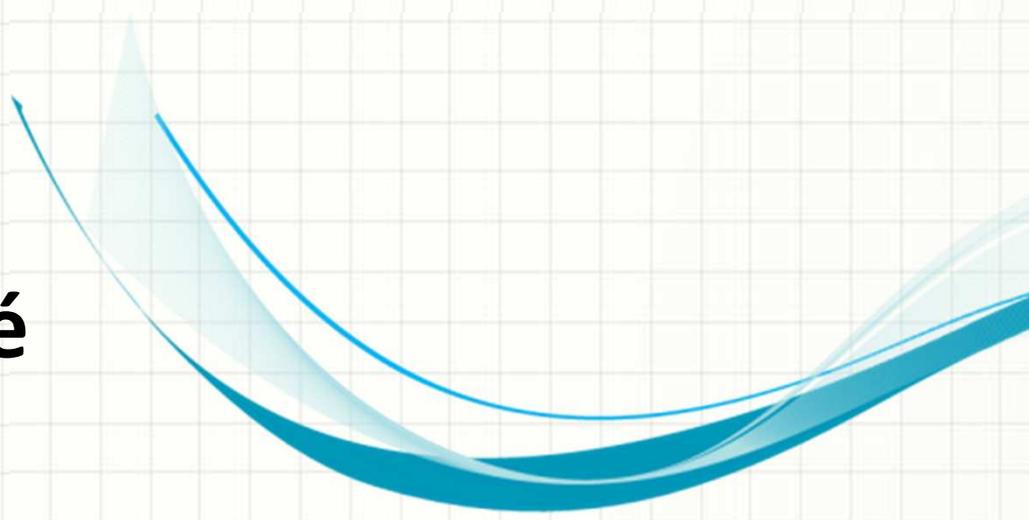
- Considérer dans le plan
 - **La Sécurité et amélioration de la qualité des soins aux patients**
 - La Productivité et amélioration des performances
 - **Les Priorités cliniques**
 - **La Rétention des ressources**
 - Autres exigences exécutives

- Traiter avec l'exécutive une **stratégie de financement**

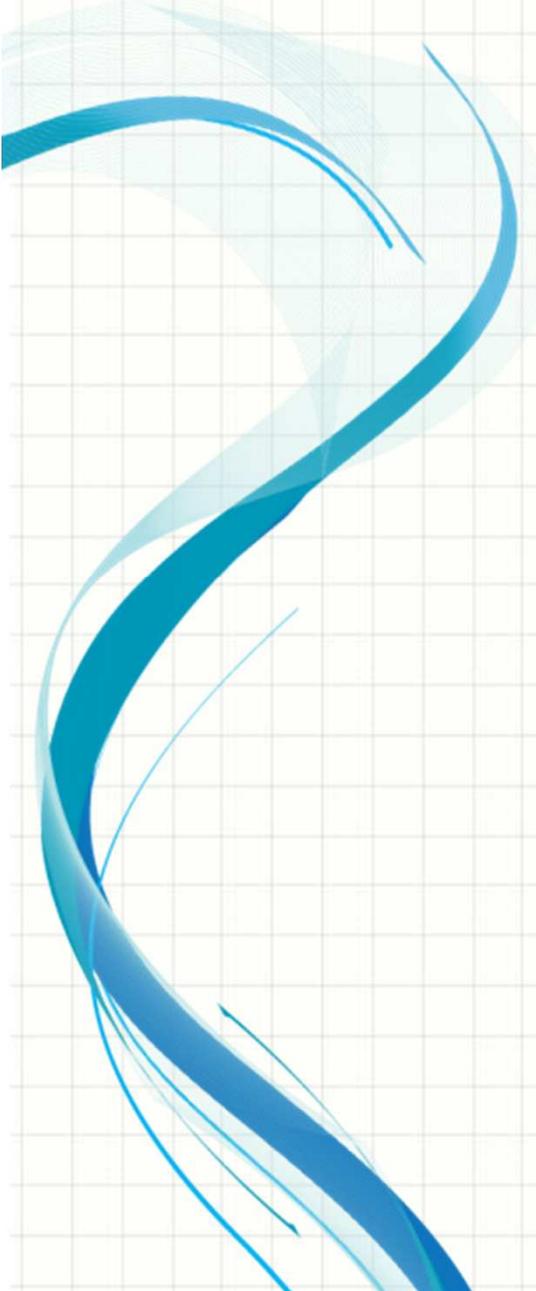


Contrôler

Assurer la pérennité



- Développer les outils pour mesurer les bénéfices (**indicateurs**)
- Assurer la **rétroaction** avec les utilisateurs (**Tableau de bord**)
- Assurer la **rigueur** (**Gestion visuelle**)
- Faire des audits (5S)
- **Promouvoir** le projet et les améliorations - **Visibilité**
- Assurer la prise en charge du projet par la structure courante
- **Transfert des connaissances**
- Faire le post mortem
- Fermer le projet



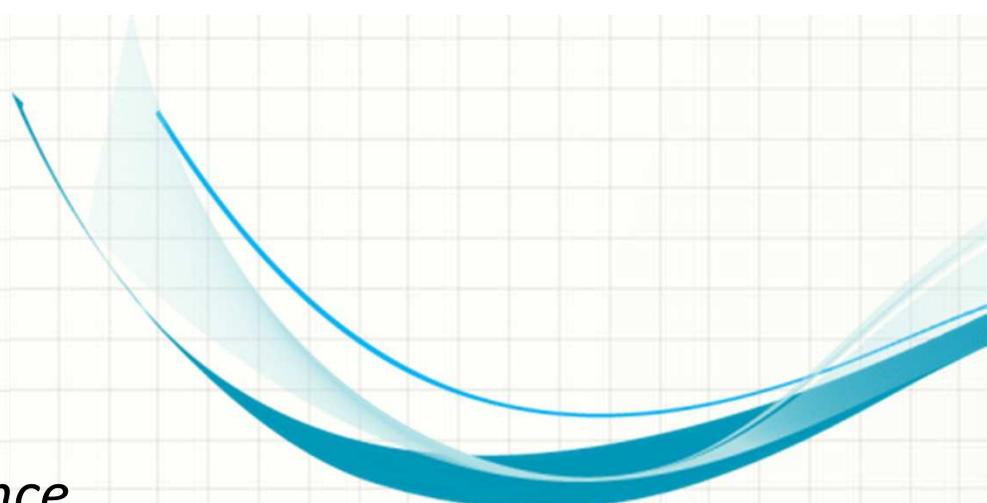
La gestion de projets dans un contexte hospitalier





RISQUES & ENJEUX

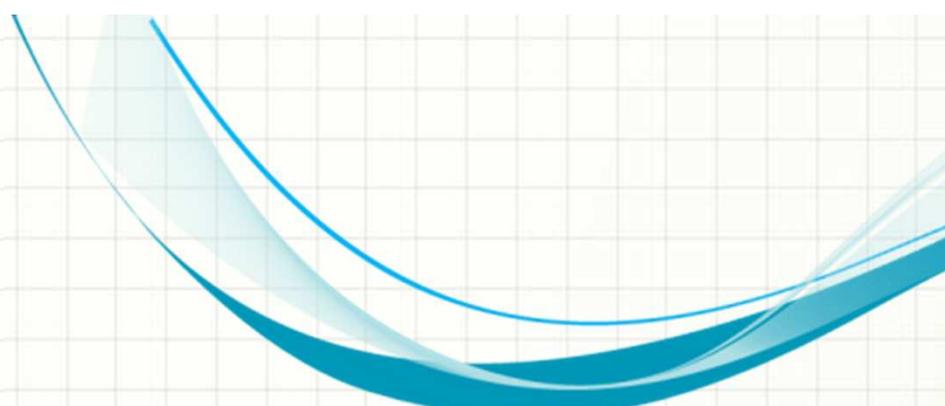
Risques & Enjeux



ORGANISATIONNELS - *Dépendance*

- Absence d'une **gouvernance claire** couvrant le projet
- Disponibilité / Participation des tous les **parties prenantes**
- Disponibilité **de ressources**
- **Rétention des ressources** techniques **ou** cliniques, dans un contexte de changement
- **Résistance au changement**

Risques & Enjeux



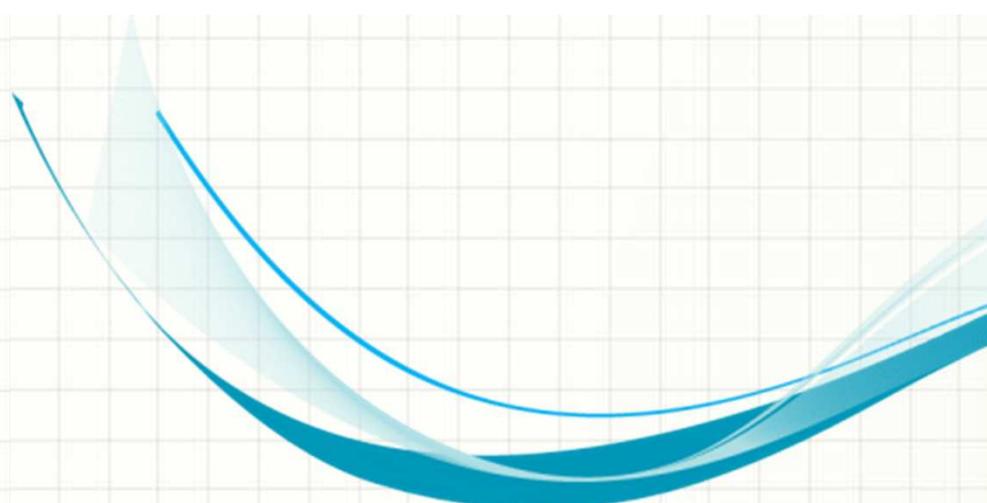
FONCTIONNELS & TECHNIQUES

- **Transformation** d'un secteur - Besoin de PFT / Révision de processus
- Coordination de la mise en opération (mise en service & s'il y a lieu transfert) avec souvent une période de **Transition**
- Interruptions de services (à éviter)
- **Intégration informationnelle**

FINANCIERS

- Incertitude sur le financement (acquisitions ou opérations)
- Coupure

Risques & Enjeux



ÉQUIPEMENTS

- Manque de **précision de l'inventaire**
- Manque d'information utile pour **l'évaluation de la désuétude**
- **Changement technologique**

AUTRES

- Délais d'exécution

METHODES ET FACTEURS DE SUCCÈS



MÉTHODOLOGIE

- Décomposer le projet d'envergure = Ensemble de petits projets avec une priorité
- Faire l'analyse d'opportunité et bien définir le projet
- Adopter une rigueur dans l'application de la méthodologie d'optimisation
- **Sélectionner votre équipe de projet stratégiquement**
- **Mesurer et visualiser la performance**
- **Opter pour une Implantation rapide**



OUTILS

- Adopter votre méthode structurée de gestion de projet (ex LEAN, PMP, etc.)
- Faire la charte du projet (c'est **votre contrat**)
- Utiliser les outils :
 - Gestion visuelle (incluant les simulations)
 - Système de communication (exemple logiciel de partage d'information)
 - Observation systématique (GEMBA)
 - Etc.
- Être innovateur



ENGAGEMENT DE TOUS

- Gouvernance claire
- **Vision commune et objectifs clairs**
- Promoteur (demandeur) engagé
- **Engagement à fournir les ressources et le soutien nécessaires**
- **Disponibilité d'un leader naturel et/ou d'un gestionnaire de projet**



GESTION DE CHANGEMENT

- Compréhension claire des champs de forces et parties prenantes
- Identifier et **Engager le(s) leader(s)** dans le projet
- **Impliquer des parties prenantes** dans les groupes de travail
- Impliquer dès le début du projet des ressources (employés) et **dans la pris de décision**
- Incitatif au changement et **sentiment d'urgence**

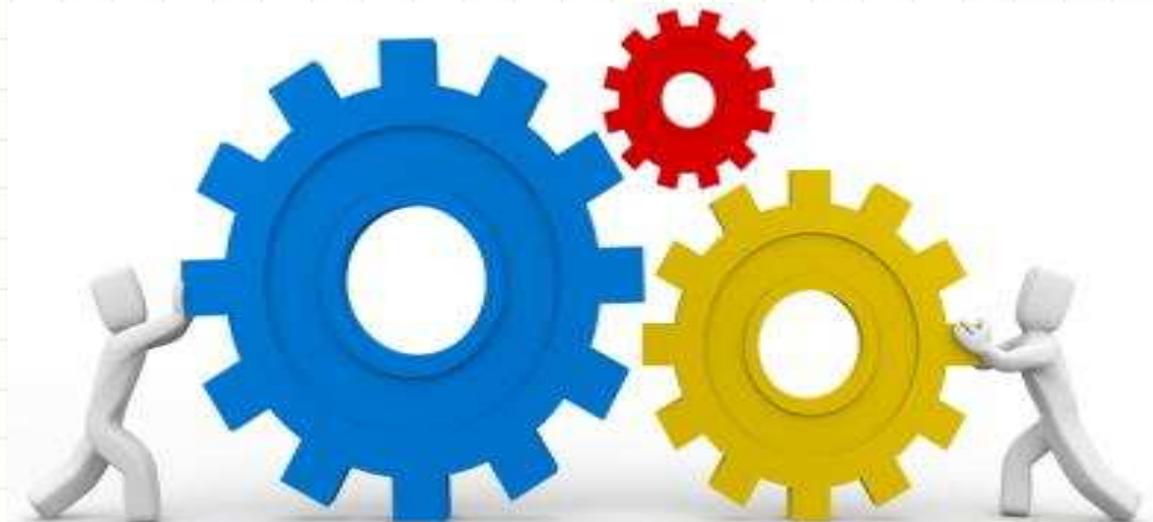


GESTION DE CHANGEMENT

- La mise en place d'une **structure de communication**
- Disponibilité des ressources de soutien en gestion de changement et communication
- La mise en place d'une **structure de formation (et information)**
- La mise en place d'une structure de **gestion visuelle** pour mieux préparer **l'acceptation par les utilisateurs**



L'avenir du GBM & Gestion du Projet



LES OPPORTUNITÉS

- Exploiter la valeur ajoutée de la gestion de projet structurée
- Adopter une structure de **bureau de gestion de projet (gestion de portefeuille)**
- Collaboration étroite avec les autres bureaux de gestion de projet (**intégration** possible)



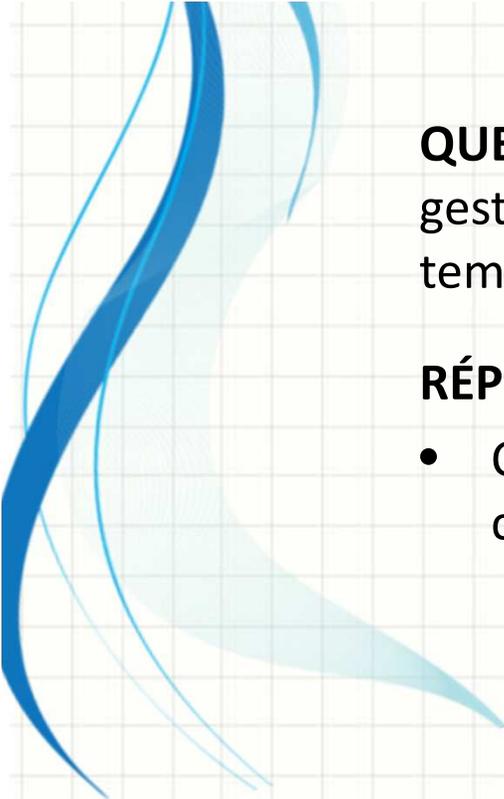
LES OPPORTUNITÉS

- Adhérer à la **culture d'amélioration continue** et de révision des processus dans un contexte Fonctionnelle et Technique
- Définir et exploiter des **indicateurs de performances**



Questions & Réponses





QUESTION : Comment peut-on trouver le temps de faire de la gestion structurée de projets, sachant qu'on passe beaucoup de temps à gérer les urgences?

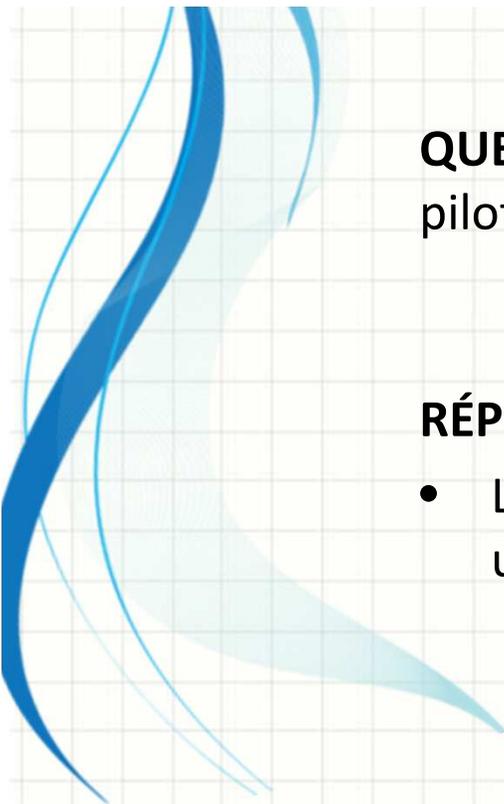
RÉPONSE :

- Commencer à gérer vos urgences comme des projets, à commencer par les définir :
 - Description et objectives
 - Parties prenantes
 - Risques / enjeux / dépendances
 - Équipe de travail & Plan d'action
 - Etc.
- Faites la charte de projet avec le demandeur qui définira clairement la portée de votre intervention (c'est votre contrat)
- Vous faites déjà ces étapes sans les documenter. Cela prendra 1-2 heures par projet, et vous sauvera beaucoup de temps



RÉPONSE COMPLÉMENTAIRE:

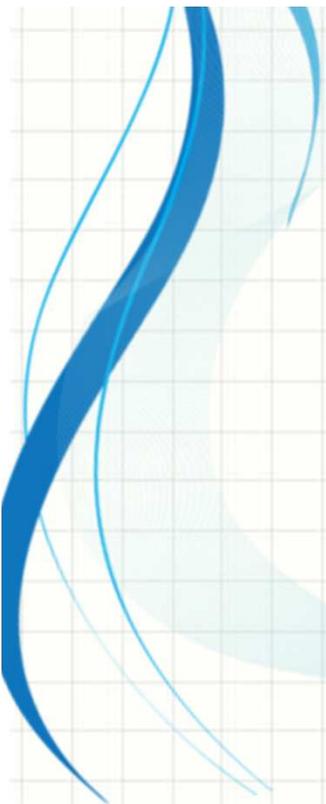
- Dans une philosophie de gestion de projet, en trouvant les causes fondamentales à certains problèmes (urgences), on peut aller vers des solutions définitives et essayer de les éliminer et gagner du temps
- Les processus d'acquisition prennent beaucoup de temps des ingénieurs et conseillers biomédicaux dans les hôpitaux. Je propose une révision de ce processus pour éliminer les actions à non-valeur ajoutée et gagner du temps.



QUESTION : Est-ce le LEAN remplacera le concept de la salle de pilotage PDCA?

RÉPONSE :

- Le concept LEAN fait appel au concept de salle de pilotage et utilise la méthode PDCA dans la phase de contrôle.



QUELQUES RÉFÉRENCES & LECTURES

- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion de projet](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet)
- [http://nosobase.chu-lyon.fr/recommandations/anaes/2000 qualite ANAES.pdf](http://nosobase.chu-lyon.fr/recommandations/anaes/2000_qualite_ANAES.pdf)
- [http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc qualif complet.pdf](http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc_qualit_complet.pdf)
- <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/principes-et-fondamentaux/les-principes-du-lean-management>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Lean>
- <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/lean-sante/>
- <http://colloqueleansante.com/>