

Devoir #1 – AOT1110 Automne 2024 (CORRECTION)

Préambule :

Dans le cadre de l'analyse Lean Six Sigma, l'équipe de consultants, dont vous faites partie en tant qu'expert en SI/TI, a récolté des informations essentielles pour améliorer les processus du Centre Hospitalier Sainte-Marie (CHSM). Le **Lean Six Sigma** s'articule autour des cinq phases du cycle **DMAAC** (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler). Pour ce cas, nous nous concentrons d'abord sur la phase "Définir", qui est cruciale pour identifier et comprendre l'organisation et ses problèmes actuels.

Lors de la phase "Définir", votre équipe de consultants a collecté des éléments clés à l'aide d'entrevues qui vous permettront de tracer l'organigramme et le diagramme de contexte de l'organisation, ainsi que faire les analyses FFOM et PESTEL, pour fournir une vue d'ensemble du CHSM :

1. L'organigramme : Cet outil représente la structure organisationnelle du CHSM, illustrant les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les différents rôles, départements, et personnes au sein de l'organisation. Il aide à clarifier les rôles et responsabilités et à améliorer la communication interne.

2. Le diagramme de contexte organisationnel : Ce diagramme permet de visualiser comment le CHSM interagit avec son environnement externe. L'équipe a identifié les entités externes et les types d'informations échangées, un aspect essentiel pour assurer le bon fonctionnement des opérations et la qualité des soins prodigués aux patients.

3. L'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) : Cette analyse a été utilisée pour évaluer la position du CHSM dans son environnement interne et externe. Elle permet d'identifier les forces et faiblesses internes de l'hôpital, ainsi que les opportunités et menaces externes. Grâce à ces informations, l'équipe peut aider le CHSM à mieux comprendre ses atouts à exploiter, les défis à surmonter, et à élaborer des stratégies efficaces.

4. L'analyse PESTEL : Cet outil a servi à évaluer les influences externes qui peuvent impacter le CHSM. L'équipe de consultants a examiné six catégories de facteurs : Politiques, Économiques, Socioculturels, Technologiques, Environnementaux, et Légaux. En identifiant et en analysant ces facteurs, l'organisation peut anticiper les opportunités et les menaces externes, comprendre le contexte global dans lequel elle évolue, et adapter ses stratégies pour rester compétitive.

Ces analyses fournissent une base solide pour la phase "Définir" du DMAAC, permettant de bien cerner l'environnement et les défis du CHSM. Dans le prochain devoir (Devoir 2), nous identifierons le processus spécifique à améliorer, en utilisant les informations récoltées lors de cette phase initiale.

Cas : Le Centre Hospitalier Sainte-Marie (Partie 1)

Le Centre Hospitalier Sainte-Marie (CHSM) est un établissement de soins de santé de taille moyenne situé dans une région urbaine de Montréal. Il offre une gamme complète de services médicaux, y compris les soins d'urgence, les soins chirurgicaux, les consultations spécialisées, et les services de réhabilitation.

Structure Organisationnelle du CHSM

Le CHSM dispose d'une structure organisationnelle qui permet une gestion efficace et coordonnée des services de santé. L'hôpital est dirigé par une équipe de haute direction compétente et dévouée, chargée de veiller à l'efficacité et à la qualité des services offerts aux patients. À la tête de cette organisation se trouve M. Jacques Tremblay, le Directeur Général, qui assure la direction stratégique globale de l'hôpital. Il supervise tous les départements et maintient une liaison étroite avec les entités externes, garantissant ainsi le bon fonctionnement de l'établissement.

Mme Sophie Lavoie, l'Adjointe Administrative du Directeur Général, joue un rôle clé dans l'assistance quotidienne de M. Tremblay. Elle coordonne les réunions, gère la communication interne et s'occupe des priorités administratives pour faciliter la prise de décision.

Le Dr Marc Beaulieu, en tant que Directeur Senior des Services Médicaux, supervise l'ensemble des services cliniques et des médecins, veillant à ce que les soins aux patients répondent aux plus hauts standards de qualité. Il dirige une équipe de 200 employés (incluant médecins, infirmières, soignants et aides-soignants), dont Mme Chantal Girard, Directrice des Soins Infirmiers, et Mme Isabelle Bouchard, Directrice des Services de Réhabilitation et de Soins à Domicile. Mme Girard est responsable de la gestion des équipes infirmières et de la qualité des soins infirmiers. Elle assure la formation continue et le respect des protocoles de soins. Elle a la charge de 140 employées (infirmières, aides-soignants). Mme Bouchard, quant à elle, s'assure du suivi des patients après leur sortie de l'hôpital. Elle supervise les services de réhabilitation physique, les soins à domicile, et la coordination des soins post-hospitaliers. Elle dirige 60 employées (kinésithérapeutes, ergothérapeutes, soignants à domicile) et elle est aidée d'un employé, Omar Lazrak.

Les services administratifs et financiers sont sous la direction de M. Pierre Lefebvre, qui gère les finances, la comptabilité, et les ressources humaines, supervisant une équipe de 50 personnes. De son côté, M. Éric Dubois, Directeur des Technologies de l'Information, dirige 30 employés et veille sur l'infrastructure technologique et la cybersécurité, garantissant la gestion sécurisée des données patients.

Enfin, M. Alain Gagnon, Directeur des Services Logistiques et Support, dirige 25 employés. Il s'assure que tous les services non-médicaux, tels que l'approvisionnement et la maintenance des équipements, soutiennent efficacement les soins prodigués aux patients.

Interactions avec Entités Externes

Le Centre Hospitalier Sainte-Marie (CHSM) collabore avec plusieurs entités externes. Ces interactions se traduisent par des échanges de données et d'informations.

Tout d'abord, le CHSM échange des informations avec des compagnies d'assurance. CHSM leurs envoie les informations sur les patients, les factures des services médicaux, ainsi que les réclamations d'assurance. En retour, CHSM obtient des autorisations de traitement. En somme, ceci assure le remboursement des services fournis aux patients assurés.

Les fournisseurs de matériel médical et de médicaments constituent un autre groupe clé avec lequel l'hôpital interagit. Le CHSM passe deux types de commandes, des commandes de médicaments et des commandes d'équipements. Les fournisseurs traite ces commandes et envoie au CHSM des factures ainsi que les médicaments et équipements commandés. Ces interactions permettent à l'hôpital de maintenir un stock suffisant pour les soins des patients.

Les laboratoires de diagnostic (indépendants) jouent un rôle essentiel dans le suivi médical des patients. Le CHSM leurs envoie des échantillons biologiques, fait des demandes de tests, et reçoit les résultats diagnostiques. Ces échanges sont cruciaux pour ajuster les traitements des patients en fonction des résultats obtenus.

L'hôpital collabore également avec des organismes de réglementation et d'accréditation, en leur envoyant des rapports de conformité, des audits de qualité, et des données sur les incidents critiques. Ces organismes envoient au CHSM des accréditations. Ces interactions visent à assurer la conformité aux normes de santé et de sécurité, ainsi qu'à obtenir ou renouveler les accréditations nécessaires.

Les services d'urgence et de transport, tels que les ambulances, les pompiers, et la police, sont d'autres partenaires essentiels. Ces organismes communiquent au CHSM l'état de santé des patients transportés et les protocoles de soins d'urgence appliqués pendant le transport. Ceci permet une coordination efficace des soins d'urgence avec l'hôpital.

Le CHSM entretient aussi des partenariats avec des institutions académiques et de recherche. Le CHSM communiquent avec eux des données statistiques (par ex., nombre de patients, types de traitements, etc.), des protocoles de recherche, et des résultats d'études. Ces collaborations permettent à l'hôpital de participer à la recherche clinique, promouvoir l'innovation dans le domaine médical, et à la formation de futurs professionnels de la santé.

Enfin, l'interaction avec les patients et leurs familles est au cœur des opérations du CHSM. Les informations que le CHSM leurs envoie incluent des dossiers médicaux, des résultats de tests, diagnostics, et des instructions de soins à domicile. En retour, les patients et leurs familles envoient au CHSM des consentements pour des traitements ainsi que des informations sur leurs états de santé (par ex., symptômes). Ces communications sont essentielles pour assurer une prise en charge personnalisée et efficace, en répondant aux besoins spécifiques des patients.

Facteurs Internes et Externes Influençant le Succès de CHSM

Le Centre Hospitalier Sainte-Marie (CHSM) dispose de plusieurs forces qui soutiennent son fonctionnement et sa réputation. Parmi celles-ci, l'une des plus importantes est la compétence et l'expérience de son équipe de direction. Chaque département clé de l'hôpital, qu'il s'agisse des services médicaux, des soins infirmiers ou des technologies de l'information (SI/TI), est dirigé par des responsables compétents, ce qui favorise une gestion efficace et bien coordonnée. De plus, le CHSM offre un large éventail de services médicaux, incluant des soins d'urgence, des services chirurgicaux et de réhabilitation, permettant de répondre aux divers besoins de la population locale.

Cependant, l'hôpital fait face à certaines faiblesses. Une de ces faiblesses est sa dépendance aux fournisseurs externes pour l'approvisionnement en équipements médicaux, médicaments et technologies. Cette dépendance peut entraîner des retards ou des coûts imprévus, affectant ainsi la continuité des soins. De plus, bien que le CHSM dispose d'un département des TI, la taille relativement petite de l'équipe, avec seulement 30 employés, limite sa capacité à gérer efficacement les défis liés à la cybersécurité et aux mises à jour technologiques nécessaires.

Le CHSM a également plusieurs opportunités à exploiter. Il collabore déjà avec des partenaires académiques, ce qui ouvre la porte à des opportunités de recherche clinique et à l'intégration de nouvelles pratiques médicales et technologies dans les soins offrant aux patients des traitements de pointe. De plus, avec une demande croissante pour les soins à domicile et de réhabilitation, le CHSM peut envisager d'élargir ses services dans ce domaine, alignant ainsi son offre avec les tendances actuelles en matière de soins hors des établissements traditionnels.

Cependant, l'hôpital doit également faire face à certaines menaces. Les réglementations de plus en plus strictes imposées par les organismes de santé nécessitent des ressources et des investissements considérables pour rester en conformité, ce qui peut mettre une pression supplémentaire sur les ressources de l'hôpital. De plus, la concurrence accrue dans la région, notamment de la part des cliniques privées et d'autres établissements de soins, constitue une menace pour le CHSM, tant en termes d'attraction de patients que de recrutement et de rétention de personnel qualifié.

Autres Facteurs Externes Pouvant Influencer les Opérations et la Stratégie du CHSM

L'intégration croissante des technologies de l'information expose également l'hôpital à des risques accrus de cybersécurité, nécessitant une vigilance constante pour protéger les données des patients.

La gestion des déchets médicaux est une responsabilité importante pour le CHSM, en raison des réglementations environnementales strictes. Cette gestion peut entraîner des coûts additionnels, mais elle est essentielle pour la conformité.

Le CHSM bénéficie du soutien gouvernemental aux hôpitaux publics, sous forme de subventions et de ressources, qui est crucial pour son fonctionnement.

Le soutien gouvernemental (subventions et ressources) est assorti de contraintes budgétaires et d'exigences de performance strictes, qui peuvent parfois limiter la flexibilité de l'hôpital.

Le vieillissement de la population est un facteur clé à considérer. Avec une augmentation du nombre de personnes âgées, la demande pour des services de réhabilitation et de soins à domicile ne cesse de croître. Cela offre au CHSM des opportunités d'expansion dans ces domaines.

Le gouvernement provincial et fédéral imposent des réglementations sanitaires et de sécurité, assurant la protection des patients et du personnel, mais nécessitant également des ressources (temps et argent) pour se maintenir en conformité.

Le CHSM doit se conformer à des exigences légales strictes, notamment en matière de confidentialité des données, conformément à la Loi sur la protection des renseignements personnels en matière de santé.

Les fluctuations des coûts des soins de santé, notamment en ce qui concerne les fournitures médicales et les technologies, peuvent exercer une pression sur les budgets de l'hôpital. Le CHSM dépend largement de financements publics pour son budget de fonctionnement.

Les attentes des patients ont évolué. Mieux informés, ils exigent des soins de qualité supérieure et l'utilisation de technologies modernes, ce qui augmente la pression sur les ressources de l'hôpital.

Les avancées en télémédecine représentent une opportunité majeure pour le CHSM, permettant d'élargir l'accès aux soins, particulièrement pour les patients éloignés ou à mobilité réduite.

De plus, en adoptant des initiatives de durabilité, telles que l'efficacité énergétique et la réduction de l'empreinte carbone, l'hôpital peut non seulement réduire ses coûts à long terme mais aussi améliorer son image publique.

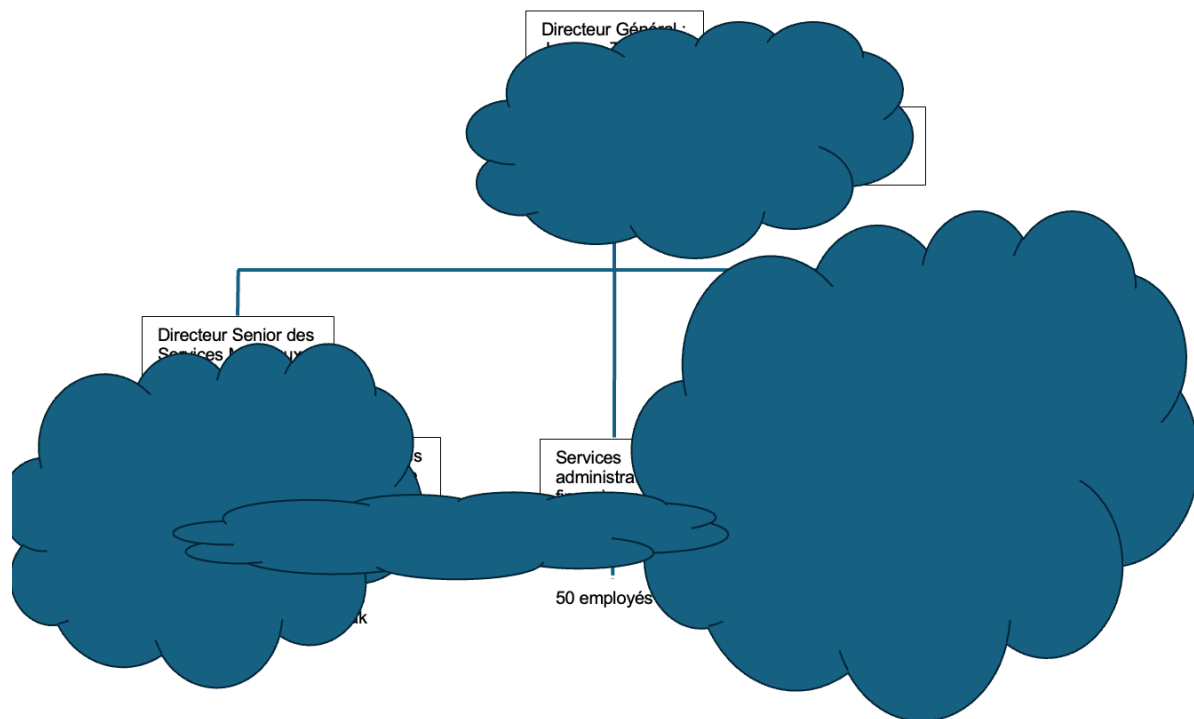
Les obligations liées à l'obtention et au maintien d'accréditations augmentent les responsabilités administratives et les coûts, mais sont indispensables pour assurer la qualité des soins et la reconnaissance officielle de l'établissement.

À faire par les étudiants :

1. Dessiner l'organigramme illustrant les relations et dépendances hiérarchiques et fonctionnelles de l'organisation.
2. Représenter le diagramme de contexte organisationnel qui permettra de visualiser comment le CHSM interagit avec les entités externes et les flux échangés.
3. Faites une analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) pour évaluer la position du CHSM dans son environnement interne et externe.
4. Effectuer une analyse PESTEL pour évaluer et classifier les influences externes qui peuvent impacter le CHSM. Déterminer si une influence est (P)olitique, (Éco)nomique, (Socio)culturel, (Tech)nologique, (E)nvironnemental, et/ou (L)égal.

Ceci est un devoir individuel. N'oubliez pas de remettre votre devoir sur Moodle et de répondre aux questions.

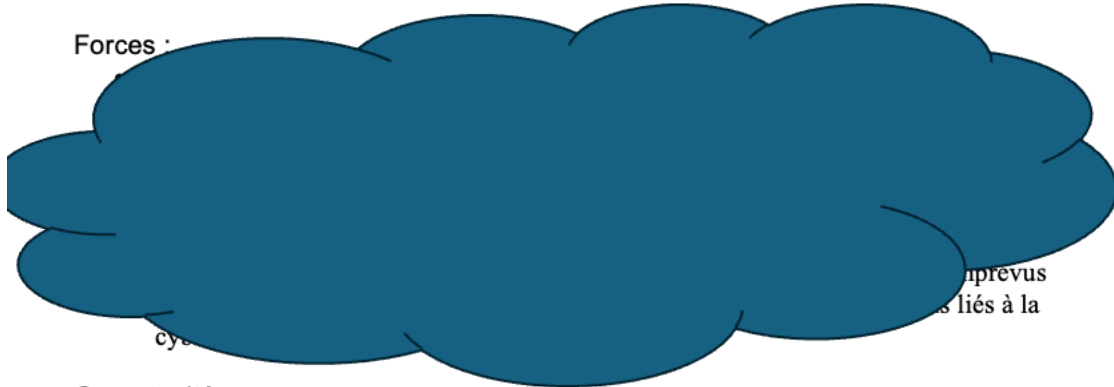
Indices (ci-dessous):





FFOM :

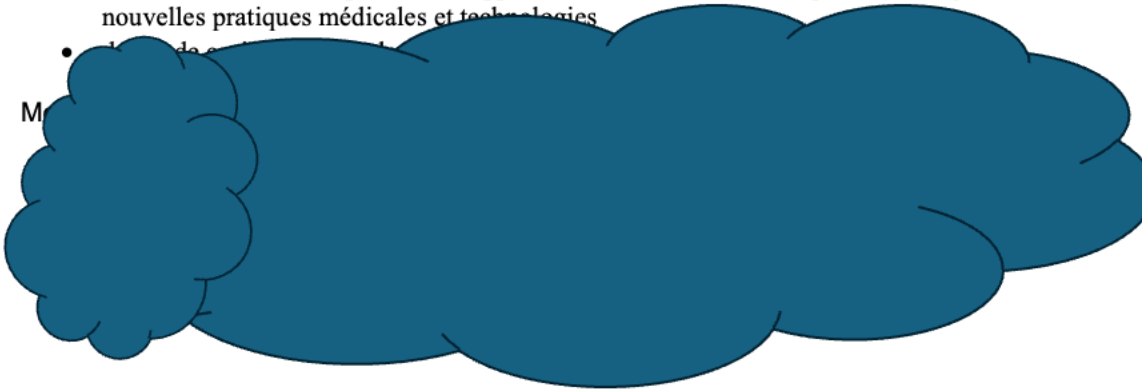
Forces :



Opportunités :

- collaboration ouvre la porte à des opportunités de recherche clinique et à l'intégration de nouvelles pratiques médicales et technologies
- ... de ...

M



PESTEL :

(P)olitique, (Éco)nomique, (Socio)culturel, (Tech)nologique, (E)nvironnemental, et/ou (L)égal.

La intégration croissante des technologies de l'information expose également l'hôpital à des risques de cybersécurité, nécessitant une vigilance constante pour protéger les patients.

La gestion des déchets médicaux est une responsabilité importante pour le CHSM, sous des réglementations environnementales strictes. Cette gestion peut entraîner des coûts élevés, mais elle est essentielle pour la conformité.

(P et Éco) : Le CHSM bénéficie du soutien gouvernemental aux hôpitaux publics, sous forme de subventions et de ressources, qui est crucial pour son fonctionnement.

Le soutien gouvernemental (subventions et ressources) est assorti de contraintes budgétaires et d'exigences de performance strictes, qui peuvent parfois limiter la flexibilité de gestion.

Le vieillessement de la population est un facteur clé à considérer. Avec une augmentation du nombre de personnes âgées, la demande pour des services de réhabilitation et de soins à long terme ne cesse de croître. Cela offre au CHSM des opportunités d'expansion dans ces domaines.

Le gouvernement provincial et fédéral imposent des réglementations sanitaires et de sécurité assurant la protection des patients et du personnel, mais nécessitant également des investissements (en temps et argent) pour se maintenir en conformité.

Le CHSM doit se conformer à des exigences légales strictes, notamment en matière de protection des données, conformément à la Loi sur la protection des renseignements personnels, et en matière de santé.

Les fluctuations des coûts des soins de santé, notamment en ce qui concerne les médicaments et les technologies, peuvent exercer une pression sur les budgets de l'hôpital. Le CHSM dépend largement de financements publics pour son budget de fonctionnement.

(Éco) : Les attentes des patients ont évolué. Mieux informés, ils exigent des soins de qualité supérieure et l'utilisation de technologies modernes, ce qui augmente la pression sur les ressources de l'hôpital.

(Tech) : Les avancées en télémédecine représentent une opportunité majeure pour le CHSM, permettant d'élargir l'accès aux soins, particulièrement pour les patients éloignés ou à mobilité réduite.

(E) : En plus, en adoptant des initiatives de durabilité, telles que l'efficacité énergétique et la réduction de l'empreinte carbone, l'hôpital peut non seulement réduire ses coûts à long terme mais aussi améliorer son image publique.

Les obligations liées à l'obtention et au maintien d'accréditations augmentent les coûts administratifs et les coûts, mais sont indispensables pour assurer la qualité des soins et la reconnaissance officielle de l'établissement.