
Volume 3 - Numéro 1, 2010 - Économie De Santé

Application De La « Réingénierie Des Processus Métiers »

En Radiologie Six Etapes Pour Simplifier Le Circuit Des Examens

Auteurs



Prof. Dr Frederik

L. Giesel

National German Cancer Centre

Département de radiologie

Heidelberg, Allemagne

f.giesel@DKFZ-heidelberg.de

Dr Philipp Herold

Project Manager

Radiological Imaging, Training & Consulting

(RICT) Heidelberg, Heidelberg, Allemagne

La « réingénierie des processus métiers (RPM) », en anglais « Business Process Reengineering (BPR) » est une philosophie qui prône la restructuration d'une organisation basée autour des processus plutôt qu'à partir des tâches individuelles effectuées dans l'organisation. L'approche centrée sur les circuits, abandonnant les modèles traditionnels de tâches élémentaires, permet d'analyser et de repenser l'organisation en un système de processus plus efficaces et plus compétitifs, mettant l'accent sur le service à la clientèle. Internet foisonne de récits de « Fortune 500 companies » qui ont utilisé la RPM pour réduire les coûts et développer l'efficacité. Comment cela peut-il se traduire dans une structure médicale comme la radiologie, sans perdre de vue l'élément humain ?

Le terme « processus » englobe toute la chaîne de prestation de services, de l'adressage du patient au diagnostic final voire, si besoin, au traitement. Les anciennes structures hiérarchisées, basées sur la tâche ou sur la fonction, sont remplacées par une approche systématique qui, si elle est appliquée correctement, peut apporter des résultats significatifs. Le fait de prendre en compte le point de vue du patient et de penser davantage de façon orientée « solution » permet aux radiologues de délivrer des soins plus efficaces. Mais est-ce qu'un examen impartial des processus historiques et souvent incontestés en vigueur dans un département de radiologie peut fournir matière à changement ? Nous allons examiner les différentes options possibles.

Trois Objectifs En Matière De Réingénierie Des Processus Métiers

Hammer et al. (1993) ont retenu trois objectifs économiques visés par la RPM : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité et l'accélération des processus. En termes de santé, la réduction des coûts est une des principales préoccupations de gestion. L'amélioration de la qualité, accomplie en radiologie grâce aux avancées technologiques et méthodologiques, peut cependant de façon inhérente accroître la complexité, ce qui est plutôt en contradiction avec l'idéologie de la RPM. L'accélération des processus vise à réduire le délai entre l'arrivée du patient et le compte rendu ainsi que les durées d'attente et les temps morts. Réingénierie et technologie vont de pair : cependant, plutôt que de

simplement automatiser les processus existants, la RPM prétend également éliminer ceux qui sont obsolètes, ce qui, pour toute personne utilisant la technologie aussi constamment qu'un radiologue, ne peut apporter que des bénéfices.

Les Etapes Clés

Décomposée en processus individuels, la « réingénierie des processus métiers » prévoit six mesures principales d'amélioration :

1. Éliminer Les Activités Sans Valeur Economique Ajoutée

La RPM préconise l'élimination des tâches qui n'ont pas d'impact positif pour le patient plutôt que de simplement les ajouter à la liste des fonctions d'un RIS / PACS ou de tout autre système informatique. Dans le contexte de la radiologie, la définition de « valeur économique » est moins Claire que dans l'industrie : elle doit prendre en compte des éléments intangibles comme la satisfaction des patients autant que les mesures de performance (comme la durée d'un examen) et les indicateurs financiers (comme le remboursement).

2. Réduire Le Nombre d'Interfaces Dans Votre Travail

En radiologie, le processus de délivrance d'un diagnostic commence et se termine aux « interfaces » avec le médecin traitant. L'interface de sortie est le compte rendu, et donc typiquement le diagnostic. L'information entrante est habituellement contenue dans plusieurs documents, comme le dossier médical, l'histoire clinique et divers formulaires. Une réorganisation des circuits peut économiser des interfaces avec des informations récurrentes entre l'admission, l'intervention des techniciens, des médecins et les étapes précédant et suivant l'examen, comme les activités d'interprétation et de deuxième lecture.

3. Réduire La Division Du Travail Dans Votre Département

Une autre technique de RPM vise à réduire la division du travail. En radiologie, cette étape ne se présente pas comme dans le monde de l'entreprise. Le haut degré de spécialisation rend nécessaire de répartir le travail entre les manipulateurs en tenant compte des postes qu'ils connaissent. Les gestionnaires doivent, au contraire, réorganiser les circuits en prenant compte le point de vue du « client » patient, et en combinant les étapes de telle sorte que le processus « examen » soit le plus fluide possible.

4. Réduire Les Etapes Redondantes

À première vue, les redondances apparaissent comme un sous-groupe des « activités sans valeur économique ajoutée » mentionnées ci-dessus. Pourtant, en radiologie, les redondances peuvent être vitales, car elles apportent un certain degré de sécurité supplémentaire. Par conséquent, il est important qu'un dirigeant ne réduise pas aveuglément les mesures qui semblent sans valeur économique ajoutée mais qui permettent d'améliorer la sécurité, comme par exemple les étapes de deuxième lecture. Il ne faut toutefois pas oublier d'économiser sur les activités redondantes sans impact sur la sécurité, comme par exemple des demandes multiples pour un examen donné chez un même patient.

5. Accroître L'Efficiace

Encore une fois se pose la question du compromis entre efficacité et sécurité. Du point de vue du patient, une efficacité accrue lors de l'examen peut être ressentie positivement en termes de gain de temps, et a contrario négativement parce que génératrice de stress. De fait, le degré optimal d'efficacité n'est sans doute pas le même en radiologie que dans le monde des entreprises extérieures au secteur santé.

6. Déléguer Les Compétences

Encouragez vos employés à prendre l'initiative de vous remonter leurs suggestions sur la façon dont le département pourrait offrir un plus large éventail d'activités. Demandez-leur quelles sont les tâches supplémentaires qu'ils pourraient raisonnablement assumer. Dans n'importe quel secteur, il s'agit d'une question de formation et de qualification. Dans le cadre d'une réingénierie il est fondamental d'établir différents processus, dépendant de leur degré de complexité (voir paragraphe 3 « la division du travail »). En radiologie, les contraintes réglementaires font que certaines décisions ne peuvent être prises que par les médecins ou les chefs de service, ce qui limite les compétences pouvant être déléguées. Néanmoins, il est intéressant de décrire le processus « examen » de telle sorte que les étapes décisionnelles et les actions de recours soient, dans les cas critiques, clairement définies.

Published on : Wed, 30 Mar 2005