

- CA
- 116,8 M€

- Effectif (groupe)
- 93 000

- Nombre de jours
- 87 jours

- Équipe
- 1 consultant
- 1 directeur de projet

- Domaines d'intervention
- Management du changement
- Efficacité organisationnelle
- Communication

## Amélioration de la performance du bloc opératoire

### ► Objectifs poursuivis

Suite à une dégradation forte des relations entre professionnels du bloc, l'hôpital décide de mener une mission approfondie d'amélioration de l'organisation des blocs opératoires. Par ailleurs, une étude nationale de l'occupation des blocs fait apparaître une assez faible utilisation (de l'ordre de 55 %).

Il s'agit donc :

- De pacifier les modes de fonctionnement et les relations entre les professionnels
- D'améliorer l'organisation et de permettre une augmentation du taux d'utilisation des blocs (TROS)
- De mettre en place des outils de pilotage

### ► Faits marquants / Démarche déployée

Suite à un diagnostic très approfondi, et la mise en place d'un tableau de bord en routine (avec transfert de savoir-faire vers les équipes de l'hôpital), **la démarche de conduite du changement** a été élaborée à travers des groupes de travail comprenant l'ensemble des métiers intervenant au bloc et s'est traduite par :

- Une mise à plat des processus clés du bloc.
- Des propositions de modification de ces processus pour résoudre les difficultés observées
- Une validation formelle par le Conseil exécutif de presque toutes les propositions issues des groupes
- Une démarche de communication vers l'ensemble du personnel du bloc autour de ces nouvelles modalités de fonctionnement décidées
- Une démarche de communication spécifique vers les chirurgiens, portée par les responsables de pôle ou les chefs de service et en présence de la direction générale
- Un suivi dans la durée de la mise en œuvre, sur la base du tableau de bord mensuel, partagé entre les professionnels et suivi au niveau du Conseil exécutif

**Les outils/méthodes utilisés:**

- Diagnostic partagé
- Groupes de travail transversaux pour construire la démarche de changement

### Résultats obtenus :

- Le TROS est remonté à 76 %
- diminution de **185 000 €** du coût des heures de bloc non utilisées sur 1 an.

## Enseignements

Les facteurs clés du succès de la démarche ont été:

- Un diagnostic initial du fonctionnement et des acteurs extrêmement solide reposant notamment sur l'analyse de près de 8 000 interventions sur 2 ans, et sur des observations sur site afin de partager les difficultés avec les professionnels sur des bases factuelles et objectives.
- Une construction participative, pertinente et partagée des changements à mettre en œuvre.
- Une communication vers l'ensemble des professionnels, portée par la direction générale, le président de CME et le chef de pôle.
- Un accompagnement dans la durée de la mise en œuvre effective des nouvelles modalités de fonctionnement
- Une implication forte du DG et du président de CME.