



# DIAGNOSTIQUE ORGANISATIONNEL

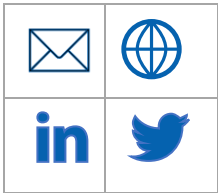
## Méthodologie et approche

Par Shawn Drake et Tila Smith, Directeurs Associés, Workforce Edge

Dans le secteur de la santé, la main-d'œuvre représente plus de 70 % du budget. La gestion des horaires est essentiellement un moyen de contrôler ces coûts et de déployer les soins et les compétences au chevet des patients. Il s'agit d'une pierre angulaire des opérations, qui a des répercussions considérables sur la qualité des soins et sur l'expérience des patients. Les horaires du personnel et les processus opérationnels qui les entourent constituent pour le personnel une source d'émotion majeure, puisqu'ils représentent un lien entre le travail et la maison. Dans un contexte de pandémie, nous devons nous concentrer sur ce domaine qui, historiquement, a été considéré comme une série de simples transactions. Il peut assurer à notre personnel une continuité, une prévisibilité et une équité. Lorsqu'il est bien fait, il est la pierre angulaire de l'engagement, de l'attraction et de la rétention des employés. L'impact sur la qualité des soins, l'expérience du patient et la sécurité est évident. La réorganisation de cet environnement favorise également la viabilité financière en permettant de réduire les coûts, de diminuer les dépenses totales et de réaliser des économies sur le budget. Un environnement stratégique est animé par une culture de planification anticipée, prévisible et tournée vers l'avenir. Un environnement qui remet en question l'utilisation actuelle des ressources, réduit le gaspillage et réduit considérablement l'écart entre les ressources humaines en santé.

Lorsque les systèmes de santé reconnaissent ce créneau, il leur faut une feuille de route pour tracer la voie à suivre. Workforce Edge a développé et appliqué son *Modèle de maturité pour le déploiement des effectifs* © et son *Cadre du diagnostic organisationnel* à l'échelle mondiale. Grâce à près de deux décennies d'amélioration continue et de recherche comparative sur les meilleures pratiques, notre cadre constitue la base de l'amélioration des environnements intégrés de planification de la main-d'œuvre, de planification des horaires et du déploiement du personnel. Cette première étape de la transformation confirmera l'état actuel quant aux méthodes employées dans la planification des horaires et leur qualité, la capacité en personnel de remplacement ainsi que les répercussions sur les coûts, la transparence des données, la charge de travail des gestionnaires, la satisfaction du personnel, la cohérence des processus, la gouvernance et l'utilisation des logiciels et/ou des outils de planification des horaires.

Nous déterminerons les possibilités d'un alignement plus étroit et d'une méthodologie plus rigoureuse pour que les budgets alloués soient utilisés en fonction des modèles de soins prévus et des heures de soins dispensés. Notre méthodologie engage les parties prenantes de toute l'organisation et établit une approche structurée de gestion du changement. La sensibilisation à la nécessité du changement et l'approche concertée en matière de conception des processus favorisent davantage la bonne entente au sein du groupe et améliorent le moral des troupes. Et à la base de cet effort, des revues de la littérature et des méta-analyses démontrent que la diminution du roulement du personnel infirmier a un impact financier direct et indirect positif et améliore la qualité des soins prodigués aux patients.



**Notre méthodologie actuelle d'évaluation de la situation est illustrée à la figure A et comporte cinq principaux volets de travail :**

- (1) Évaluation du modèle de dotation en personnel et des horaires actuels.
- (2) Analyse des données sur l'utilisation de la main-d'œuvre, y compris en ce qui concerne la planification du personnel de remplacement.
- (3) Sondage auprès des principaux groupes d'intervenants.
- (4) Description détaillée de la capacité et de l'utilisation de la technologie actuelle.
- (5) Évaluation de la gouvernance, y compris les aspects transactionnels et stratégiques.

A l'aide de données quantitatives réelles provenant de votre systèmes de planification des horaires, la comptabilisation des heures et les systèmes de paie, ainsi que des outils de suivi de l'acuité et du nombre de patients, informés par des sondages ciblés sur la main-d'œuvre, l'analyse des horaires, les niveaux de dotation en personnel et la composition des équipes de remplacement/du personnel journalier - un modèle d'utilisation de la main-d'œuvre sera développé pour quantifier les avantages que vous pouvez attendre de l'amélioration de l'écosystème des horaires. L'approche exploite les données de votre organisation afin d'identifier les opportunités et de fournir une feuille de route pour tirer profit de ces avantages.

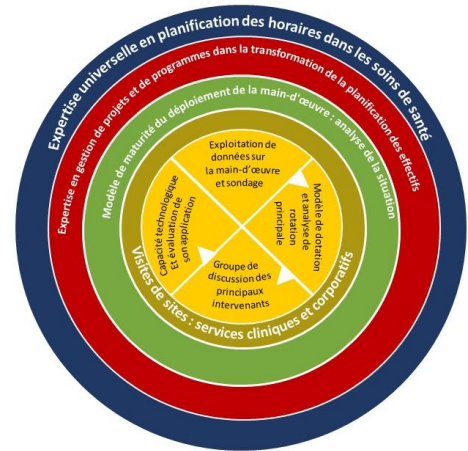


Figure A : Aperçu de la méthodologie d'évaluation des opportunités

**Modèle de maturité pour le déploiement des effectifs ©**

Cette phase exploratoire repose sur une analyse basée sur les faits, afin que l'organisation soit en mesure de prendre des décisions et d'envisager des améliorations conceptuelles. Notre analyse de rentabilité utilisera les données du système de santé afin de quantifier et de prévoir les économies potentielles, et d'identifier les avantages autres que financiers. La compréhension approfondie des problèmes de planification des horaires actuels qui en résultera permettra d'identifier les causes profondes et de cibler les interventions sur les problèmes réels. Grâce à cette évaluation, nous entreprendrons des analyses d'opportunité telles que l'évaluation du lissage des vacances, la stratégie et la configuration du personnel de remplacement, et enfin déterminer le potentiel au sein de votre personnel actuel, qui n'est pas exploité ou qui n'est pas utilisé. Nous identifierons les efforts en ETC qui peuvent faire l'objet d'une économie en optimisant les processus opérationnels afin de minimiser le temps que les gestionnaires consacrent à la gestion des tâches administratives.

	État actuel	Évaluation					Recommandations
		En retard 1	2	3	4	En avance 5	
Gouvernance				★			
Modèle de dotation					★		
Services stratégiques				★			
Services transactionnels				★			
Procédures et normes			★				
Technologie habilitante					★		

Figure B : Exemple de tableau de résultats pour le Modèle de maturité du déploiement des effectifs ©

Les informations compilées tout au long des modules sont ensuite consolidés dans notre *Modèle de maturité du déploiement des effectifs*© qui sert de cadre. Ce modèle fournit des éléments utiles pour faciliter l'apprentissage au sein de l'organisation et pour présenter le degré d'écart ou d'adéquation entre les différents états actuels et les pratiques exemplaires. Il démontre les cibles les plus pressantes pour les activités d'amélioration, guidées par les recommandations à chaque dimension du modèle. Le modèle prend en compte six éléments : La gouvernance, les services transactionnels, le modèle de dotation en personnel des services stratégiques, les processus opérationnels et les normes, et la technologie habilitante. Un exemple de résultats est présenté à la *figure B*.

**Veillez nous contacter pour un entretien personnalisé afin de devenir une organisation de premier choix dans votre région : [info@workforce-edge.com](mailto:info@workforce-edge.com)**

**Améliorer l'efficacité des soins de santé.**

[www.workforce-edge.com](http://www.workforce-edge.com)

© 2023 Workforce Edge Consulting Inc. © Tous droits réservés