



Facultés Universitaires Catholiques de Mons

Élaboration d'un tableau de bord prospectif au sein du
Département des Opérations du Grand Hôpital de Charleroi



Grand Hôpital de Charleroi

Promoteur :
Madame Nadine Meskens

Mémoire présenté par :
Florence Detiffe
En vue de l'obtention du diplôme
d'Ingénieur en Sciences de Gestion

Année académique 2010-2011

Remerciements

Nous ne pouvons commencer à rédiger sans remercier toutes les personnes qui nous ont épaulés, conseillés et encouragés durant la réalisation de ce mémoire-projet.

Nous tenons à remercier Madame Nadine Meskens, notre promotrice et Tuteur académique, pour les nombreux conseils et l'aide qu'elle nous a apportés tout au long de la rédaction de ce travail.

Nous voulons également remercier le personnel du Grand Hôpital de Charleroi qui nous a chaleureusement accueillis durant nos 3 mois de stage. Un grand merci de nous avoir fait confiance et de nous avoir permis de manipuler des données confidentielles, essentielles à la réalisation de notre travail.

Ainsi, nous adressons des remerciements particuliers à :

- Monsieur Gauthier Saelens, Directeur général du Grand Hôpital de Charleroi, pour nous avoir accueillis pendant 3 mois dans son établissement de santé ;
- Madame Edith Azoury, Directrice financière du Grand Hôpital de Charleroi, pour nous avoir fait découvrir le monde hospitalier et pris le temps de nous conseiller et de nous aiguiller pas à pas dans l'avancement de notre travail ;
- Madame Michèle Pirlot, Directrice du Département des Opérations du Grand Hôpital de Charleroi, pour avoir suivi de près notre projet et nous avoir encouragés tout au long de notre stage ;
- Monsieur Laurent Paquet, Monsieur Sébastien Fraipont et Madame Annick Vande Brande, respectivement responsables des services chauffeurs, entretien et lingerie et call-center, qui ont gentiment consacré quelques heures à répondre à nos nombreuses questions.

Résumé

A l'heure actuelle, les hôpitaux sont de plus en plus soucieux de leur performance et ne cessent de développer des techniques de gestion déjà utilisées dans les entreprises. Ainsi, le « Balanced Scorecard », outil de gestion de la performance, s'implante progressivement dans le milieu hospitalier depuis quelques années.

L'objectif de ce travail est de présenter les étapes nécessaires à la réalisation d'un tableau de bord prospectif et d'en proposer une version simple, opérationnelle et gratuite aux gestionnaires de 3 services du Département des Opérations du Grand Hôpital de Charleroi. De plus, pour compléter cet objectif, une analyse des résultats des Balanced Scorecard obtenues a été effectuée dans le but de proposer quelques plans d'action qui pourraient sans doute améliorer le fonctionnement et/ou l'organisation de ces différents services étudiés. Pour ce faire, une revue de la littérature examine préalablement le milieu hospitalier, la notion de performance ainsi que le concept de tableau de bord.

Annexe n° 1 : Compte rendu des entretiens avec les responsables des 3 services du DOP étudiés

Questionnaire

Définition des objectifs du département des opérations

1. Pouvez-vous identifier l'activité du service dans lequel vous travaillez ? Sa finalité ?
2. Pouvez-vous décrire cette activité ?
 - a. Travail journalier
 - b. Ressources humaines ou matérielles
 - c. Intervenants (fournisseurs, partenaires,...)
 - d. Postes de coûts/recettes les plus sensibles
 - e. Processus critiques de l'activité (ce qui pose problème en amont et aval du service)
3. Pouvez-vous identifier les facteurs clés de succès de cette activité ?
 - a. Qu'est ce qui détermine si votre activité est bien réalisée ou non ?
 - b. Que pouvez-vous faire pour être plus performant ?
 - c. Quelles sont vos préoccupations journalières ?

Annick Vande Brande : responsable des secrétariats médicaux, standards et call-center

1) L'activité du service :

Ce service sert de support à l'activité médicale. Il est composé des :

- Secrétariats médicaux dont la finalité principale est d'envoyer le courrier au médecin traitant. Il y a beaucoup de secrétariats médicaux répartis sur les 5 sites. Mme Vande Brande dit que leurs activités ne peuvent être comparées étant donné que ceux-ci ont de multiples tâches parfois différentes d'un site à un autre.
- Standards dont le but est de répondre aux appels téléphoniques généraux.
- Call-center qui s'occupent de prendre les rendez-vous destinés aux consultations et dont la finalité est de répondre dans des délais raisonnables, de donner les bons renseignements et rendez-vous appropriés aux patients.

2) Description de l'activité :

a) le travail journalier

- Secrétariats médicaux : dactylographie, envoi de protocole. Parfois ils sont aussi chargés d'accueillir les patients, d'encoder leurs références, de fixer un rendez-vous ou encore de préparer le dossier pour la consultation.
- Standards : répondre au téléphone ainsi que quelques tâches administratives et diverses.
- Call-center : répondre au téléphone, fixer les rendez-vous de consultation ainsi que reporter les rendez-vous à la demande du corps médical.

b) les ressources humaines et matérielles:

- Secrétariats médicaux : 158.8 ETP
- Service téléphone : 22.93 ETP
- Bureaux, ordinateurs, centrales téléphoniques

c) les intervenants :

Médecins, patients, personnel infirmier, visiteurs

d) postes de coûts/recettes les plus sensibles

Les ressources humaines sont le principal poste de coûts.

e) les processus critiques de l'activité

- Call-center :
 - l'absentéisme du personnel rallonge le délai d'attente des clients.
 - Le report de rendez-vous sur demande du corps médical prend beaucoup de temps aux secrétaires

3) description des facteurs clés de succès

a) détermination de la bonne réalisation de l'activité :

- Délai de dactylographie du courrier : chaque site lui envoie tous les mois l'état d'avancement du courrier pour chaque discipline. Si un délai lui semble trop long, elle essaie d'apporter son aide en ajoutant par exemple un ETP polyvalent.
- Pour les call-center : elle dispose d'un programme informatique lui permettant de sortir les statistiques qu'elle désire comme par exemple :
 - Temps d'attente moyen
 - Temps de contact
 - Taux d'abandon
- Pour les standards : elle aimerait avoir l'accès au programme (codes d'accès)

b) comment être plus performant :

- Standards/call-center :
 - Mieux connaître les programmes informatiques de statistiques lui permettrait de pouvoir jouer avec plus de données
 - Du personnel a été embauché afin d'être performant lors des pics d'activité
- Secrétariats médicaux :
 - Avoir plus de personnel polyvalent pour pallier à la demande
 - Les fonctions du secrétariat ne sont pas bien déterminées, il y a un problème de multiplicité des tâches
 - Il y a plusieurs fonctions pour une même tâche → désorganisation. Exemple, le patient peut tantôt être accueilli par une secrétaire tantôt par une infirmière
 - Elle aimerait que les prises de rendez-vous soient effectuées par les call-center. Mais les gens du call-center sont beaucoup moins polyvalents sur les pathologies

générales (ne savent pas les bonnes questions à poser, sont plus spécialisés dans leur domaine) que les gens des standards.

- Centralisation des accueils car il n'y a pas 2 secrétariats pareils (accueil à l'entrée, accueil à la consultation,...)

c) préoccupations

- Manque de temps pour l'analyse des statistiques
- Indicateurs existants : elle ressort un peu ce qu'elle veut grâce à son programme de statistiques.
- Indicateurs désirés :
 - Chiffre d'activité pour chaque consultation/hospitalisation/bloc op par site.
 - Nombre de courriers dactylographiés par secrétaire

Laurent Paquet : responsable secrétariats de site, chauffeurs et librairies

1) L'activité du service :

- 5 secrétariats de site
 - Des chauffeurs composant la cellule interne de transports, ainsi que les taxis et firmes extérieures
- 2 Librairies situées sur RF et ND : vente de journaux, magazines, cadeaux, fleurs, tickets Lotto, bonbons,...

2) Description de l'activité :

a) le travail journalier

- Secrétariats de site :
 - Gestion du courrier entrant et sortant
 - Gestion des réservations de salles
 - Contrôle et suivi du courrier médical
 - Gestion des horaires des services
 - Contrôle des factures taxi
 - Encodage factures librairies
- Chauffeurs :
 - 4 circuits pour le transport inter-site:
 - Transport du Courrier
 - Transport prélèvements labo (généralement vers St-Jo)
 - Transport chariots pharmacie entre RF et ND
 - Transport vers les centres extérieurs
 - Transport de courrier, documents médicaux, marchandises, matériel médical (de service à service), de prélèvements labo
 - 1 navette/h pour les hôpitaux de Gilly
 - Une navette liée au labo pour NDRF (en général une firme extérieure)
 - Fonctionnement : un appel général est reçu par la cellule de transport. Celle-ci envoie les chauffeurs disponibles, si pas, elle fait appel aux taxis
- Librairie :
 - Gestion des ventes magazines, presse

- Suivi des invendus
- Gestion des marchandises

b) les ressources humaines et matérielles:

- 6 chauffeurs
- 5 secrétaires
- 5 personnes pour les librairies

c) les intervenants :

- Chauffeurs : Les services, les secrétariats de site
- Librairie : fournisseurs, clients, personnel
- Secrétariats : ensemble du personnel, différents responsables

d) postes de coûts/recettes les plus sensibles

- Secrétariats : ressources humaines
- Chauffeurs : ressources humaines et matériel roulant
- Librairies : ressources humaines et coûts des marchandises
- Essayer de réduire les coûts (pour courses « urgentes », arrive très souvent) engendrés par les taxis et firmes extérieures

e) les processus critiques de l'activité

- Secrétariats : /
- Chauffeurs :
 - Services demandeurs utilise le terme « urgent » de plus en plus souvent. Ils sous-estiment le caractère urgent de la course → augmentent appels extérieurs à la cellule, ce qui engendre des coûts
 - Grands nombres d'appels en dehors des temps de navettes (soir, weekend, jours fériés)
 - Navette passe chaque heure + délai d'attente 10 min pour le matériel supplémentaire : la cellule reçoit souvent des appels juste avant ou après le passage de la navette
- Librairies :
 - Peut-être mettre 2 personnes en permanence à ND vu l'augmentation d'activité due à l'installation du pôle mère-enfant.

3) description des facteurs clés de succès

a) détermination de la bonne réalisation de l'activité :

- Secrétariats : les différents échos du personnel qu'ils reçoivent
- Chauffeurs :
 - Évolution des appels en internes
 - Évolution des appels vers les firmes extérieures
 - Retour des services concernant la qualité, le délai de livraison
- Librairie :
 - Recette en fonction des coûts des locaux/énergie/ressources humaines
 - Retour en fonction de la qualité du service

b) comment être plus performant :

- Chauffeurs :
 - Suivre l'évolution des coûts de transport si l'on impose 1 ou 2 navette/h
 - Limiter les appels en fonction d'un degré d'urgence (quels sont vraiment les prélèvements urgents ?) → réduire le nombre de navettes
 - Comparer la faisabilité d'avoir une navette en interne le weekend afin de réduire le nombre de taxi
→ Réduire le nombre de navette la semaine en imposant 1 ou 2 navette par h. Cela permettrait de regrouper les livraisons et d'être plus efficace. L'hôpital pourrait ainsi se permettre de mettre en place des navettes pour le weekend afin de réduire le nombre de demande aux taxis.
 - Au niveau du labo, remplacer les navettes faites par les firmes extérieures par la cellule de transport interne

Sébastien Fraipont : responsable entretien ménager et lingerie

1) L'activité du service :

- Entretien ménager :
 - Nettoyage, entretien bâtiments
 - Lingerie, couture (fabrication uniforme + réparation)
 - Gestion des déchets (tri, évacuation)
 - Déneigement en hiver
 - Entretien des parkings
 - Bientôt entretiens des espaces verts (tonte, désherbage)
 - Nuisibles (insectes, ...) → sous-traité
 - Lavage vitres → sous-traité
 - Nettoyage des chambres après sorties (projet)

2) Description de l'activité :

a) le travail journalier/ les ressources humaines et matérielles:

- Gros travail : entretien avec 1 responsable par site aidé par les techniciennes de surface
- 1 responsable lavage vitres, nuisibles, gestion des déchets, parking
- 1 brigadière pour la couture pour les 5 sites
- 1 responsable entretien ménager
- 420 personnes employées

c) les intervenants :

Fournisseurs (services, produits, matériel), personnel, les services

d) postes de coûts/recettes les plus sensibles

Les ressources humaines

e) les processus critiques de l'activité

- Évaluation du personnel ne colle pas au service
- Pas de vue sur l'activité consommée (tonne de linge, papier,...enlevés par mois)

3) description des facteurs clés de succès

a) détermination de la bonne réalisation de l'activité :

- Contrôle physique : retour des activités par le responsable, les hygiénistes
- Evaluation patients (très subjective)

b) comment être plus performant :

- Suivre de plus près la performance du personnel (motivation, absentéisme)
- Tester de nouvelles méthodes/machines pour gagner du temps/de la main d'œuvre
- Avoir des indicateurs pour mesurer l'activité consommée :
 - Nombre de tonnes de papier enlevées par mois → idée du coût
 - Nombre de tonnes de linge lavées

c) préoccupations :

- Satisfaire les patients
- Indicateurs déjà présents :
 - tableau Excel qui suit les absences, le le budget engagé (si toujours ok avec le budget de départ), décider d'engager de nouvelles personnes (analyse budget du mois précédent pour voir si encore assez pour engager du personnel ce mois ci)

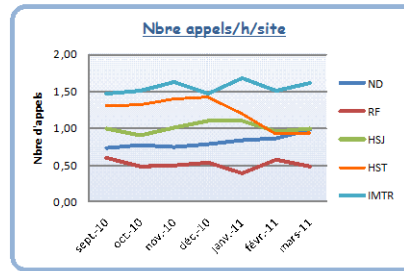
Annexe n°2 : Données relatives au tableau de bord
du service chauffeurs

Processus internes :

Données

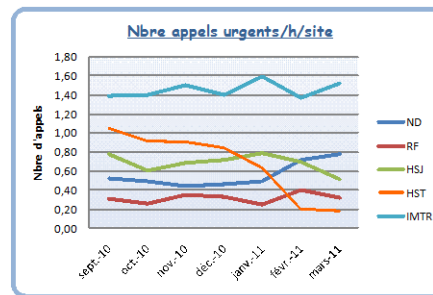
Nbre moyen d'appels/h/site

	ND	RF	HSJ	HST	IMTR	GHDC
sept-10	0,72	0,60	1,00	1,31	1,47	5,10
oct-10	0,77	0,48	0,91	1,32	1,50	4,98
nov-10	0,74	0,49	1,00	1,39	1,62	5,25
déc-10	0,79	0,54	1,10	1,43	1,47	5,33
janv-11	0,83	0,39	1,10	1,19	1,68	5,19
févr-11	0,87	0,57	0,96	0,92	1,51	4,83
mars-11	0,98	0,48	0,99	0,94	1,61	4,99



Nbre d'appels urgents/h/site

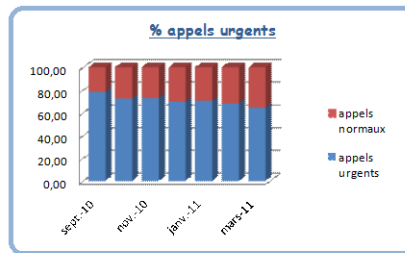
	ND	RF	HSJ	HST	IMTR	GHDC
sept-10	0,52	0,31	0,78	1,05	1,39	4,05
oct-10	0,50	0,26	0,60	0,92	1,40	3,67
nov-10	0,44	0,35	0,68	0,90	1,50	3,88
déc-10	0,46	0,33	0,72	0,84	1,40	3,75
janv-11	0,50	0,25	0,78	0,63	1,60	3,76
févr-11	0,71	0,40	0,69	0,20	1,37	3,38
mars-11	0,78	0,32	0,51	0,19	1,52	3,31



Données

Pourcentage d'appels urgents/h

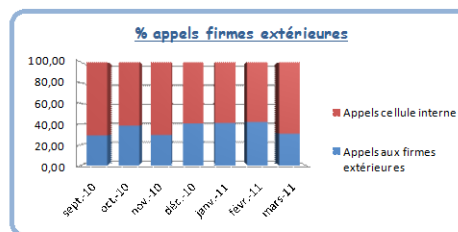
sept-10	78,20	28,36%
oct-10	72,44	28,56%
nov-10	72,99	28,38%
déc-10	69,56	30,44%
janv-11	70,48	29,52%
févr-11	67,91	32,08%
mars-11	64,35	35,56%



Pourcentage d'appels aux firmes extérieures (temps cellule)

Données

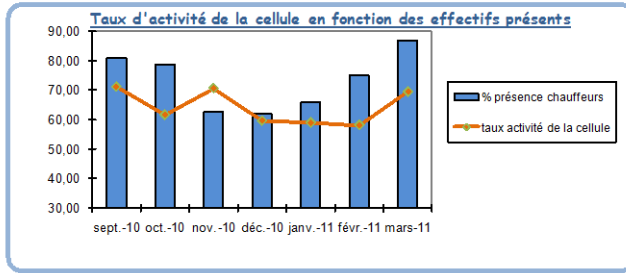
sept-10	28,92	21,06%
oct-10	38,41	61,58%
nov-10	29,44	59,56%
déc-10	40,44	59,56%
janv-11	41,09	59,59%
févr-11	41,94	59,56%
mars-11	30,64	69,56%



Taux d'activité de la cellule en fct des effectifs présents

Données

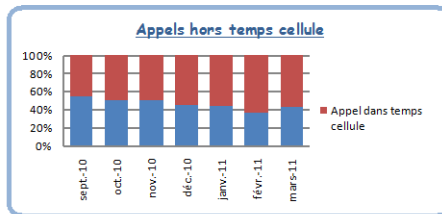
	% présence chauffeurs	taux activité de la cellule
sept-10	81,08	71,08
oct-10	78,85	61,59
nov-10	62,50	70,56
déc-10	62,00	59,56
janv-11	65,96	58,91
févr-11	75,00	58,06
mars-11	86,96	69,36



Pourcentage d'appels hors temps cellule interne

Données

sept-10	55,04	44,56
oct-10	51,08	48,45
nov-10	50,44	48,56
déc-10	45,73	54,27
janv-11	44,93	52,88
févr-11	36,67	63,33
mars-11	43,26	56,54



Nombre de kms relevés au compteur des véhicules/mois

Données

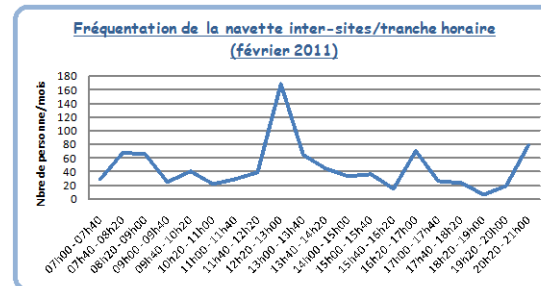
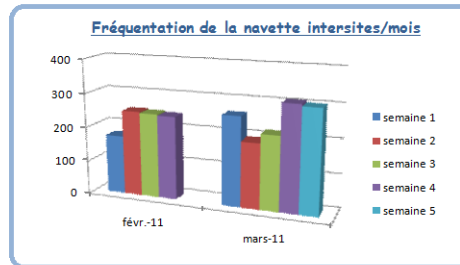
avr-11	
véhicule labo	2.250
véhicule courrier	1.400
véhicule pharma	900
véhicule centres extérieurs	2.200
véhicule centres extérieurs	2.200
véhicule libre	2.200
Nbre total de kms effectués sur le mois	11.150

Fréquentation de la navette inter-sites/mois

Données

févr-11			
Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
171	249	246	243

mars-11				
Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5
261	192	216	307	301



Clients :

📌 Délai de livraison Données indisponibles

Données

📌 Nbre de plaintes et commentaires négatifs

Données

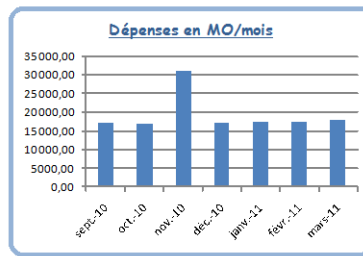
avr-11	1
mai-11	

Financier :

Données

📌 Dépenses en MO

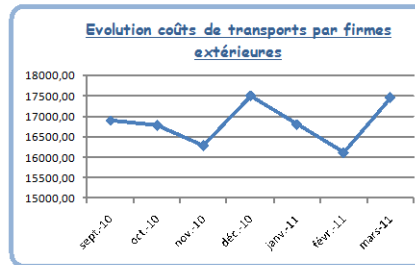
sept-10	17075,90
oct-10	16766,82
nov-10	31068,11
déc-10	17026,69
janv-11	17350,52
févr-11	17317,20
mars-11	17832,15



📌 Evolution des coûts de transports effectués par firmes extérieures

Données

sept-10	16901,27
oct-10	16786,29
nov-10	16291,47
déc-10	17508,39
janv-11	16803,12
févr-11	16117,36
mars-11	17463,66



📌 Evolution des coûts de transports effectués par la cellule interne

Données

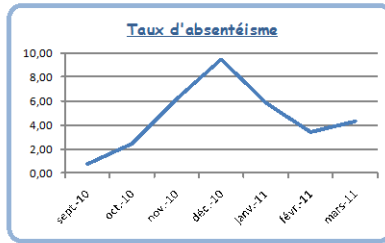
avr-11	
mai-11	

Apprentissage organisationnel :

Données

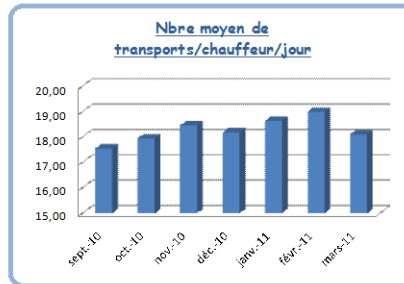
Taux d'absentéisme

sept-10	0,76
oct-10	2,44
nov-10	6,19
déc-10	9,52
janv-11	5,88
févr-11	3,45
mars-11	4,35



Nbre moyen de transports/chauffeur/jour

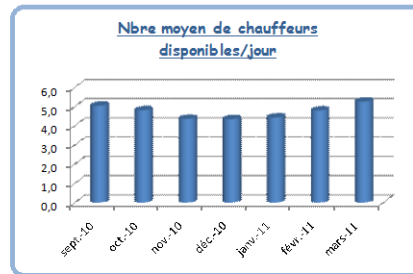
sept-10	17,95
oct-10	17,94
nov-10	18,46
déc-10	18,18
janv-11	18,64
févr-11	18,99
mars-11	18,10



Données

Nbre moyen de chauffeurs disponibles/jour

sept-10	5,0
oct-10	4,8
nov-10	4,4
déc-10	4,3
janv-11	4,4
févr-11	4,6
mars-11	5,3



Données

Annexe n°3 : Données relatives au tableau de bord du
service entretien et lingerie

Processus internes :

■ Nbre de m² nettoyés / ETP

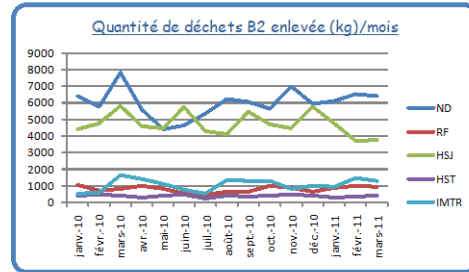
Données

janv-11	692,65
fév-11	709,70
mars-11	747,64

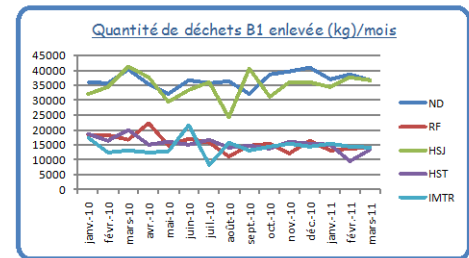
■ Nbre de kg de déchets enlevés/mois

Données

	B2				
	ND	RF	HSJ	HST	IMTR
janv-10	6408	1061	4379	413	506
fév-10	5730	696	4734	464	586
mars-10	7811	824	5783	431	1617
avr-10	5591	1013	4601	273	1422
mai-10	4387	817	4454	384	1097
juin-10	4637	510	5753	455	734
juil-10	5365	476	4300	252	499
août-10	6190	656	4120	427	1328
sept-10	6044	617	5461	344	1302
oct-10	5650	996	4694	428	1262
nov-10	6999	859	4475	481	828
déc-10	5918	654	5750	400	970
janv-11	6085	861	4742	285	962
fév-11	6520	902	3681	329	1477
mars-11	6402	923	3743	426	1267



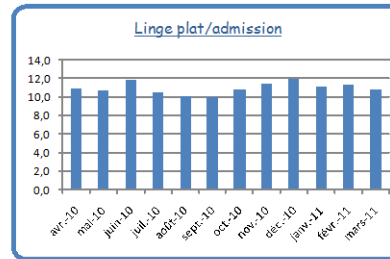
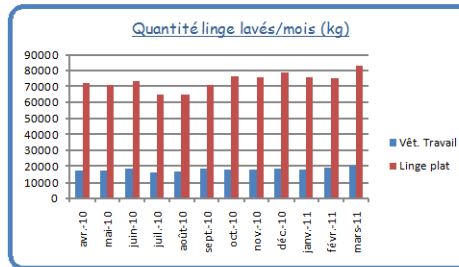
	B1				
	ND	RF	HSJ	HST	IMTR
janv-10	35900	18480	32240	18720	17400
fév-10	35580	18440	34380	16420	12340
mars-10	40280	16580	41260	20080	12980
avr-10	35460	22400	37640	15120	12320
mai-10	31960	14580	29440	16120	12880
juin-10	36590	16910	33460	15060	21520
juil-10	35780	15690	35880	16780	8260
août-10	36300	11260	24360	14180	15600
sept-10	31960	14780	40760	14620	12940
oct-10	38600	15240	31180	13820	14500
nov-10	39480	12020	35960	15920	15420
déc-10	40800	16340	36000	15360	14420
janv-11	37020	13000	34380	15220	15300
fév-11	38640	13680	37620	9520	14520
mars-11	36540	14230	36750	13560	14100



Nbre de kgs de linge lavés / mois

Données

	Vêt. Travail	Linge plat	Linge plat/admission
avr-10	17633	72331	10,9
mai-10	17218	70885	10,7
juin-10	18808	73635	11,8
juil-10	16079	65171	10,5
août-10	16814	64808	10,1
sept-10	18600	70834	9,9
oct-10	17790	76509	10,8
nov-10	18271	76204	11,5
déc-10	18489	78221	12,0
janv-11	18286	76004	11,1
févr-11	19162	75663	11,4
mars-11	20499	82913	10,9



Axe clients

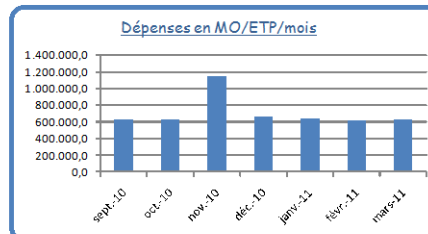
Données non disponibles

Données

Axe financier

Dépenses en MO / ETP / mois

sept-10	627.939,8
oct-10	628.514,3
nov-10	1.148.948,8
déc-10	667.396,9
janv-11	636.976,2
févr-11	619.898,2
mars-11	628.029,8



Données

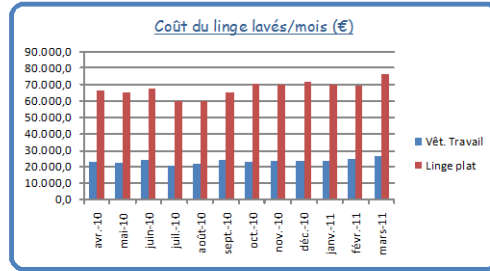
Coût du produit d'entretien/m²

Données

📊 **Coût du linge lavés/mois**

Données

	Vêt. Travail	Linge plat
avr-10	22.658,4	66.472,2
mai-10	22.125,1	65.143,3
juin-10	24.168,3	67.670,6
juil-10	20.661,5	59.892,1
août-10	21.606,0	59.558,6
sept-10	23.901,0	65.096,4
oct-10	22.860,2	70.311,8
nov-10	23.478,2	70.031,5
déc-10	23.758,4	71.885,1
janv-11	23.497,5	69.847,7
févr-11	24.623,2	69.534,3
mars-11	26.341,2	76.197,0



[Accès apprentissage.org](#)

📊 **Taux d'absentéisme**

Données

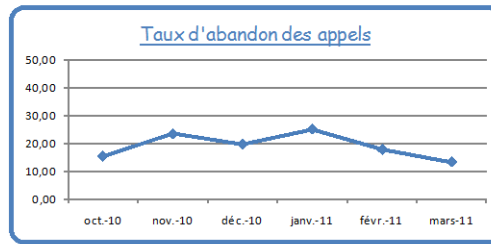
Annexe n°4 : Données relatives au tableau de bord du
service call-center

Axe processus internes

Données

Taux d'abandon des appels

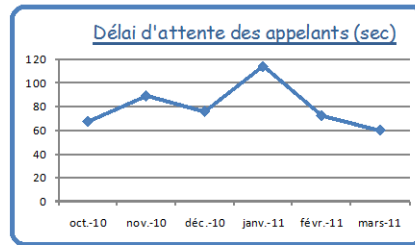
oct-10	15,37
nov-10	23,54
déc-10	19,67
janv-11	25,25
févr-11	17,85
mars-11	13,37



Délai d'attente des appelants

Données

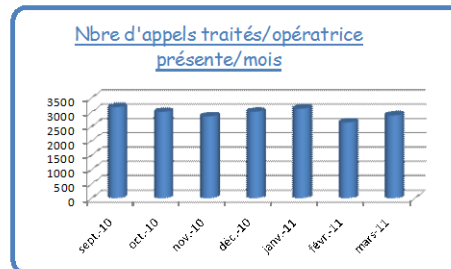
oct-10	0:01:07	67
nov-10	0:01:29	89
déc-10	0:01:16	66
janv-11	0:01:54	114
févr-11	0:01:12	72
mars-11	0:01:00	63



Nbre d'appels traités/opératrice présente/mois

Données

sept-10	3179
oct-10	3013
nov-10	2856
déc-10	3018
janv-11	3125
févr-11	2645
mars-11	2888



Axe clients

■ Nbre de plaintes des services internes

■ délai d'obtention de rdx

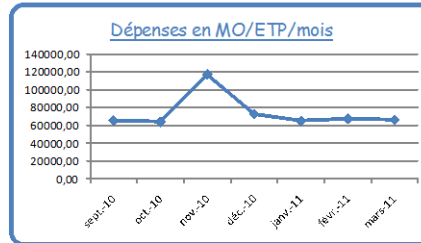
[voir onglet données](#)

[Données](#)

Axe financier

■ Dépenses en MO/ETP/mois

sept-10	66163,73
oct-10	64686,47
nov-10	117707,55
déc-10	73124,59
janv-11	65392,99
févr-11	68151,21
mars-11	66856,89

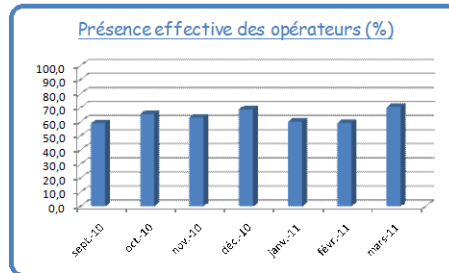


[Données](#)

Axe apprentissage org.

■ Présence effective des opérateurs

	% effectifs présents
sept-10	59,1
oct-10	65,5
nov-10	63,1
déc-10	68,9
janv-11	60,1
févr-11	59,3
mars-11	70,7



[Données](#)