

Gestion des processus

« Orientation Patient » de la gestion des processus

Sommes-nous réellement centrés sur le patient?

APPROCHE MARKETING

Fr. BIELEN

Année académique 2013-2014

f.bielen@bsm-management.be

Plan

Partie 1

1. Introduction : vision interne – vision externe
2. Qu'est-ce qu'un service?
3. Les spécificités des services et les enjeux soulevés en matière de perception et de gestion
4. Le photogramme comme outil de visualisation du parcours du patient

Partie 2

5. De la qualité perçue à la satisfaction du patient
6. Outils d'amélioration du parcours du patient



1. Introduction : vision interne – vision externe

Orientation patient

- Aujourd'hui, tout hôpital se définit comme étant une organisation centrée sur le patient et sur ses besoins. Aucun responsable hospitalier, qu'il soit administratif, médical ou infirmier, ne prétendra le contraire!
- Mais au-delà du discours, qu'est-ce que cela signifie véritablement ?
- Est-ce une réalité bien concrète aux yeux des patients ?

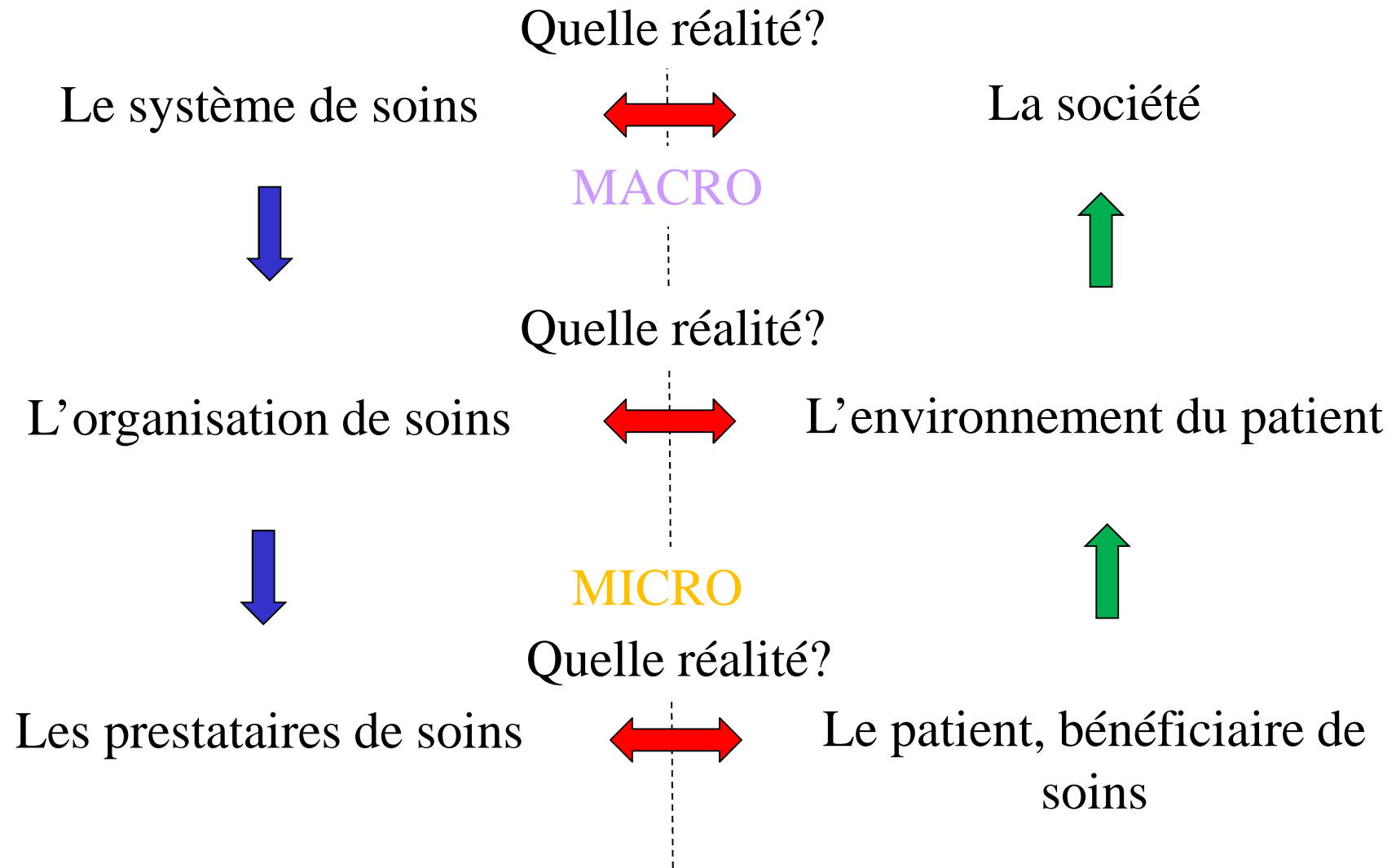
= > Qu'en pensez-vous? Qu'est-ce que cela évoque pour vous?

Orientation patient

- L'habitude est de penser le service/processus de soins (préventif, diagnostic, curatif, palliatif) selon une logique interne à l'organisation et à la « production des soins », notamment parce que le patient n'est pas apte à les définir/les concevoir lui-même.
- Les processus sont déclinés dans une vision de prestataire : l'enjeu est de pouvoir remettre le bénéficiaire réellement au centre du projet

= > Quels sont ses besoins (connus ou non par lui-même), ses attentes, sa vision de l'expérience qu'il vit durant le processus/le parcours de soins/l'hospitalisation?

Quelle réalité associée en fonction de l'angle de vue?



Se mettre à la place du patient

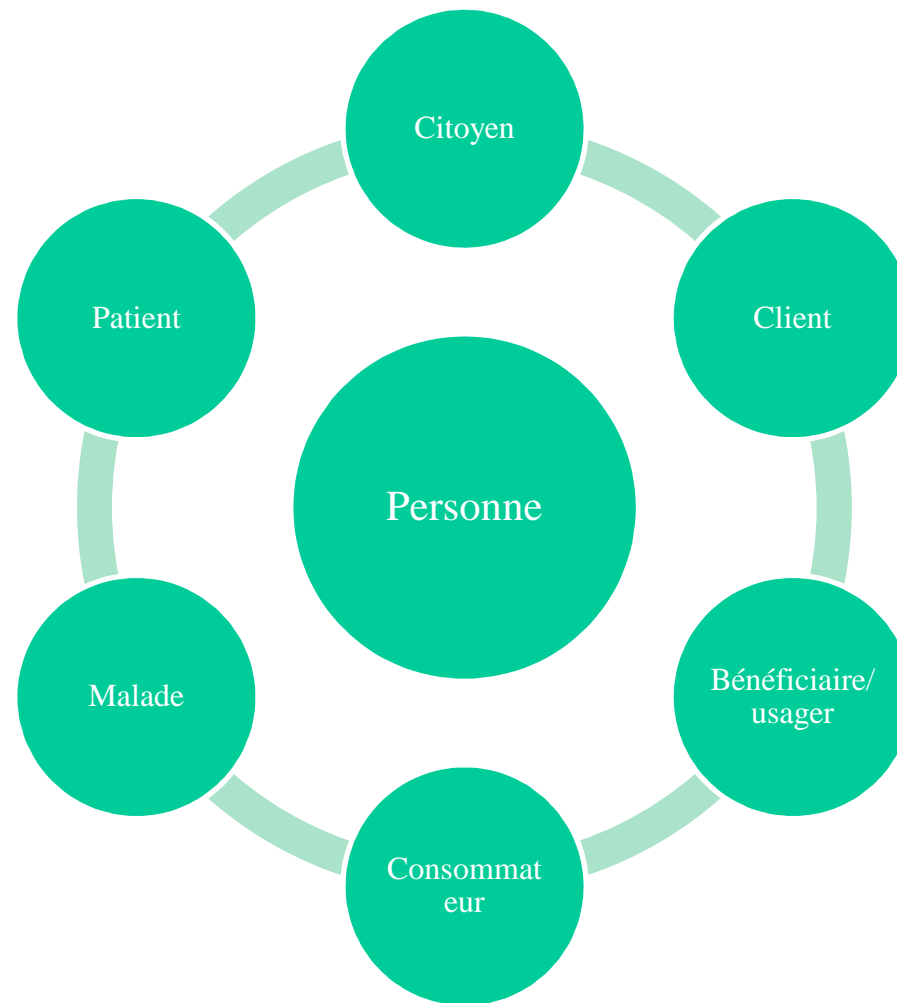


= > Se mettre dans les pantoufles du patient et porter ses lunettes pour essayer de :

- *comprendre ce que vit et ressent le patient;*
- *faciliter le service au patient;*
- *améliorer son expérience et par conséquent sa satisfaction;*
- *augmenter sa confiance envers les professionnels et les institutions sanitaires;*
- *favoriser sa compliance et la poursuite de comportements adéquats;*
- *favoriser le choix du patient vers votre organisation plutôt qu'une autre;*
- ...



Le patient : un être à plusieurs dimensions



Regard sur la qualité

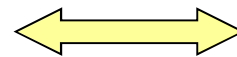
La qualité selon l'OMS

Délivrer à chaque patient l'assortiment d'actes diagnostiques et thérapeutiques

- qui lui assurera le meilleur résultat en termes de santé,*
- conformément à l'état actuel de la science médicale,*
- au meilleur coût pour un même résultat,*
- au moindre risque iatrogène (provoqué par les thérapeutiques)*
- et pour sa plus grande satisfaction en termes de procédures, de résultats et de contacts humains à l'intérieur du système de soins*

Qualité intrinsèque

INTERNE



Qualité perçue

EXTERNE

Constat

Lieu de naissance, de vie, mais aussi de souffrance et de mort, l'hôpital se distingue de toutes les autres organisations :

- Si toutes tendent, d'une manière ou d'une autre, à la satisfaction des besoins de l'Homme, aucune d'elles n'y prétend de façon aussi directe et immédiate que l'hôpital.
- Aucune ne touche aussi fort à l'intimité du destinataire du service.
- Aucune n'entraîne une confrontation aussi directe - et parfois tragique - entre celui qui est dans le besoin et celui qui se charge d'y répondre.

⇒ Est-ce que le marketing peut nous apporter quelque chose?

Le marketing ?

- Est-ce éthique?

Votre avis...



Le marketing ?

- Science et discipline de gestion
qui vise à gérer au mieux les échanges et la communication entre une organisation et un individu ou entre plusieurs organisations
- = > ensemble de méthodes, outils, techniques et moyens dont dispose une organisation en vue de déterminer au mieux son offre de biens ou de services, en fonction des attentes, besoins, motivations et attitudes de ses clients potentiels, du public ou de la société en général
- = > boîte à outils « sans âme » qui dépend de la finalité qu'on lui prête
- = > s'applique aussi bien aux produits qu'aux services, au secteur marchand que non marchand



2. Qu'est-ce qu'un SERVICE ?

Qu'est-ce qu'un SERVICE?

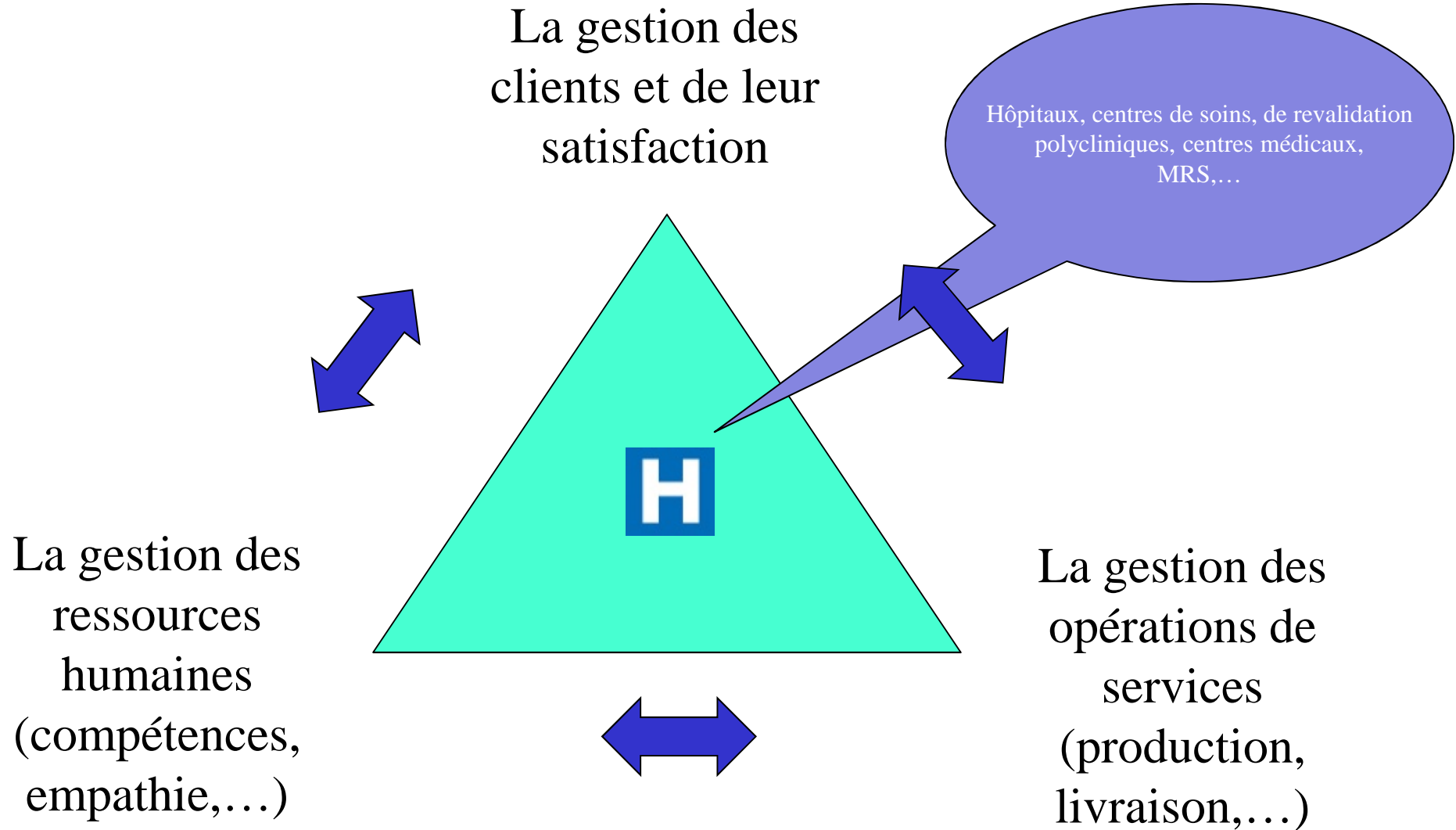
- Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible, qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété et qui peut être associé ou non à un produit physique.
- Un service représente l'ensemble des expériences temporelles (transitoires) vécues par les bénéficiaires/clients/patients/... actuels et potentiels lorsqu'ils interagissent directement ou indirectement avec le personnel ou lorsqu'ils utilisent les supports matériels ou technologiques de l'organisation.
- *« Quelque chose qui peut-être acheté et vendu mais qu'on ne peut pas se laisser tomber sur le pied »*

Quelques domaines d'activités dans le secteur des services

- Banque, agents de change
- Hébergement
- Restauration
- Assurances
- Loisirs
- Transport (marchandises et passagers)
- Télécommunication
- Santé
- Education
- Laverie et nettoyage
- Réparation et maintenance
- Services professionnels (ex:avocats, architectes,...)
- ...

=> Le secteur de la santé fait partie intégrante de l'univers des services, avec des composantes humaines et technologiques extrêmement importantes et complexes

Trilogie du service



Le marketing des services

Le marketing est la discipline de gestion qui vise à améliorer et favoriser l'échange et la communication entre une organisation et un individu ou entre organisations. Il est applicable dans le secteur des activités de services comme dans celles des produits.

- Le marketing est une discipline mal connue car associée à des pratiques commerciales agressives.
- Le marketing est une boîte à outils dont la finalité dépend des personnes qui l'utilisent
- Le marketing hospitalier doit servir à l'amélioration de l'orientation patient des hôpitaux. Il s'appuie sur le marketing des activités de service.

Analyse d'expériences vécues

Qu'est-ce qu'un bon/un mauvais service ?

Chaque semaine, nous vivons de multiples expériences avec des entreprises de services (restaurant, transport, cinéma, loisirs, clinique, banque...).

A. Choisissez une expérience vécue, que vous avez particulièrement appréciée, et que vous avez jugée comme étant de (très) bonne qualité.

B. Choisissez une expérience vécue, que vous avez particulièrement peu appréciée, et que vous avez jugée comme étant de (très) mauvaise qualité.

- *Décrivez les faits (quoi, quand, où, avec qui,...)*
- *Exprimez votre degré de satisfaction face à cette expérience et justifiez*
- *Expliquez pourquoi vous en êtes sorti(e) satisfait(e)/ insatisfait(e)*
- *Epinglez le parcours des événements marquants*



3. Les spécificités des services et les enjeux soulevés en matière de perception et de gestion

Pour mieux décoder nos expériences....

Outre l'absence de transfert de propriété, on distingue 4 spécificités majeures dans l'univers des services :



Les spécificités des services

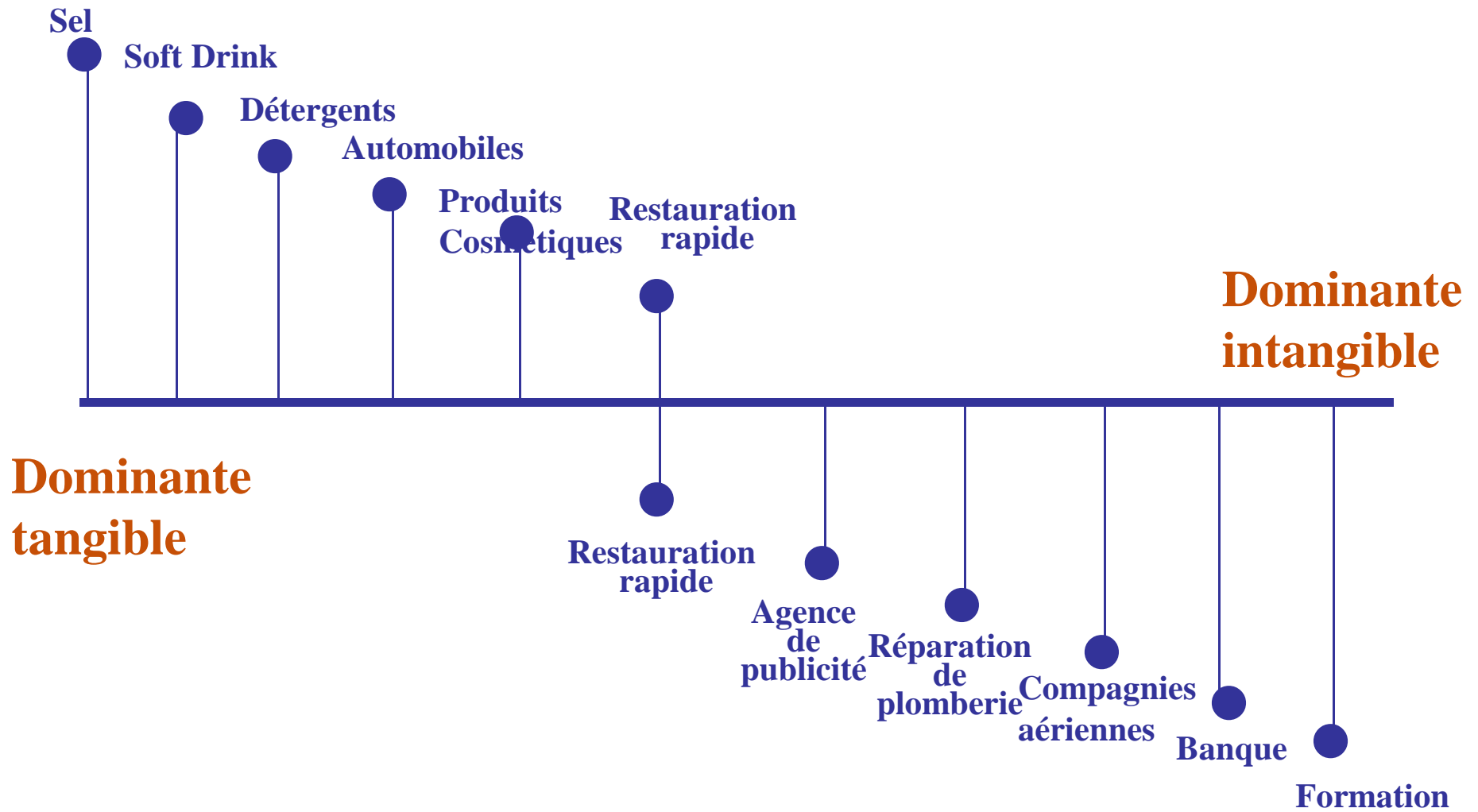
1) Intangibilité :

Une absence relative de matérialité, accompagnée d'une difficulté à être défini, formulé ou compris de façon claire et précise

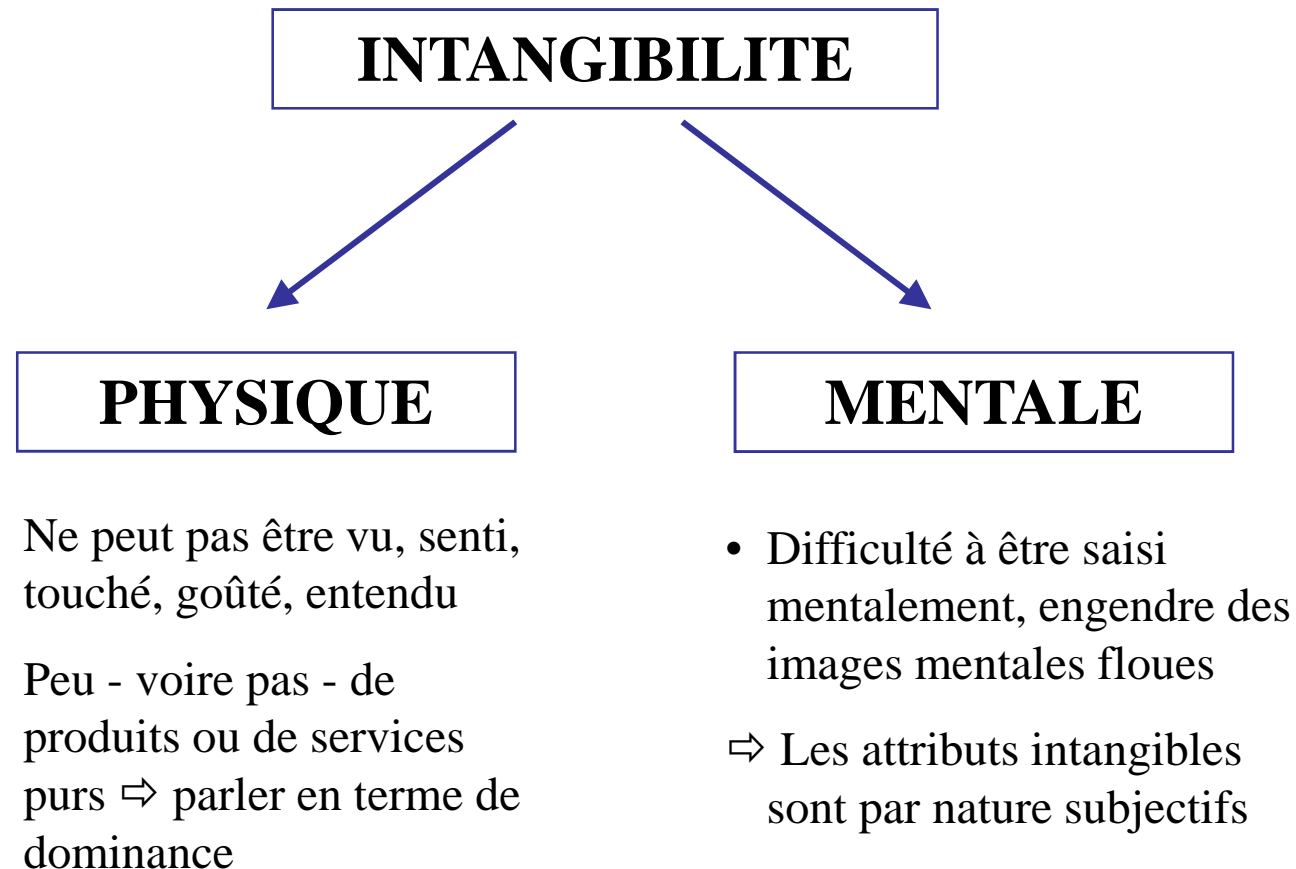
Ex : Qu'est-ce qu'une assurance ?

Tout le monde partage-t-il la même vision de ce qu'est une assurance ?

Spectre de tangibilité physique



Intangibilité : double dimension



= > Dans l'univers de la santé, qu'est-ce que cela signifie?

Quelles en sont les conséquences?

= > Quelles réalités associés à votre processus?

Intangibilité

Principales conséquences de l'intangibilité :

- Quelle réalité associée au service ? Pour les patients ? Pour le personnel ?
Pour les gestionnaires ?

Ex : intervention chirurgicale, sortie de l'hôpital,...

- Difficulté pour le patient à comprendre et à évaluer l'offre de services avant, pendant ou même après la prestation
- Quelle différence entre l'hôpital X et l'hôpital Y du point de vue du patient ? Sur quels critères évaluer/faire son choix?
- Augmentation du risque perçu par le patient

Différents types de risque perçu

1. **Fonctionnel : résultat non satisfaisant**

Ex: ce pressing va-t-il arriver à supprimer les tâches sur ce costume?

2. **Financier : coûts non prévus, perte d'argent**

Ex : vais-je perdre de l'argent en investissant dans ce produit bancaire?

3. **Temporel : temps perdu, conséquence des délais**

Ex : vais-je être en retard à mon rdv si je prends le train?

4. **Physique : intégrité physique ou dommage aux biens**

Ex : le colis va-t-il être endommagé si je le laisse dans la soute de l'avion

5. **Psychologique : craintes et émotions**

Ex : puis-je être sûr que l'avion ne va pas se crasher?

6. **Social : que pensent et comment réagissent les autres**

Ex : Que vont penser mes amis si je choisis tel prestataire?

7. **Sensoriel : impact non souhaité sur les 5 sens**

Ex : ma chambre va-t-elle sentir le tabac?

= > **Quels sont les risques perçus associés à votre processus dans l'esprit du patient?**

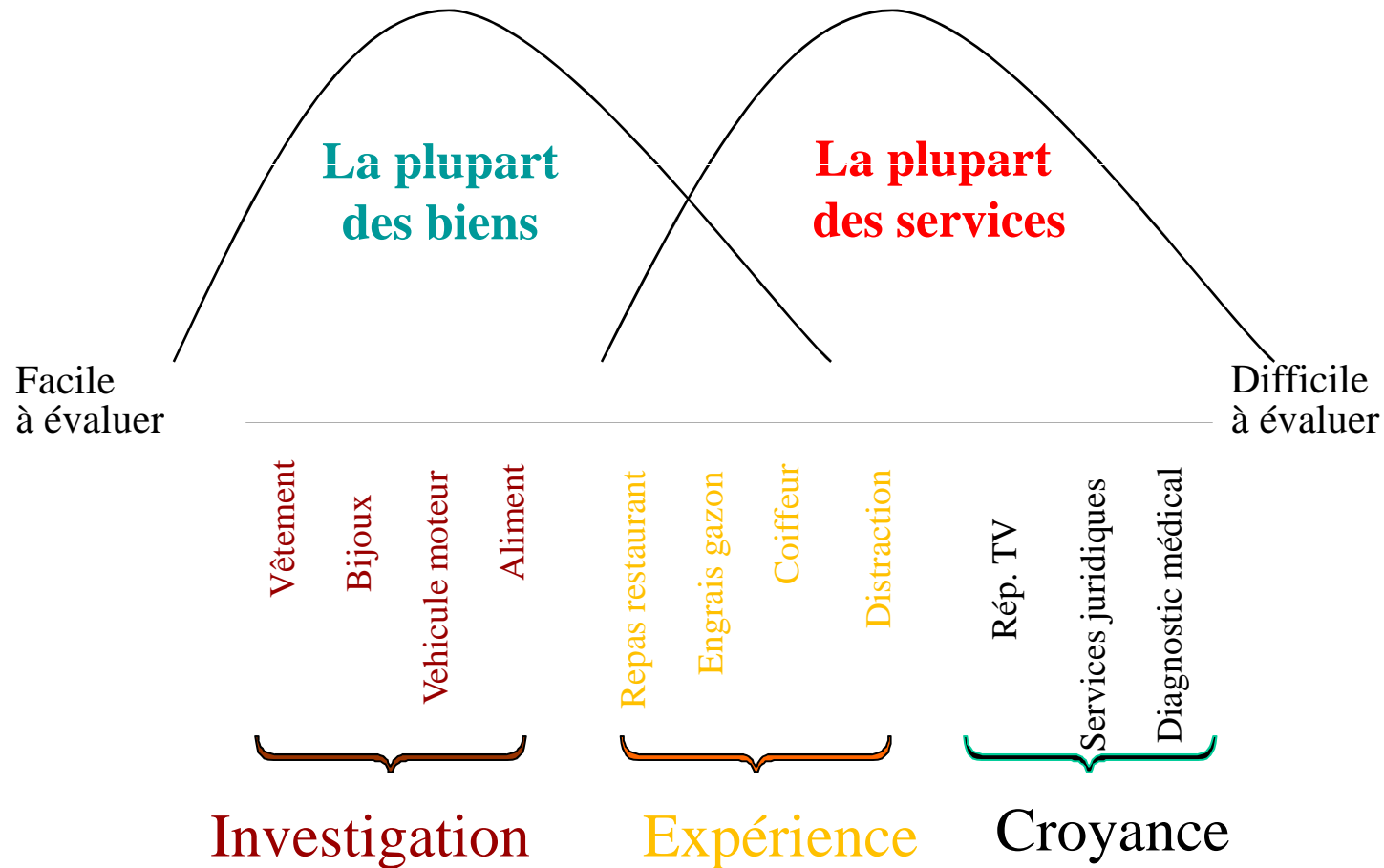
Processus d'évaluation

- Attributs d'investigation (search qualities)
 - attributs déterminables avant l'achat ou l'utilisation
- Attributs d'expérience (experience qualities)
 - Attributs déterminables après achat, durant la consommation ou l'expérience vécue
- Attributs de croyance (credence qualities)
 - Caractéristiques qui sont impossibles à évaluer, même après achat, consommation ou expérience

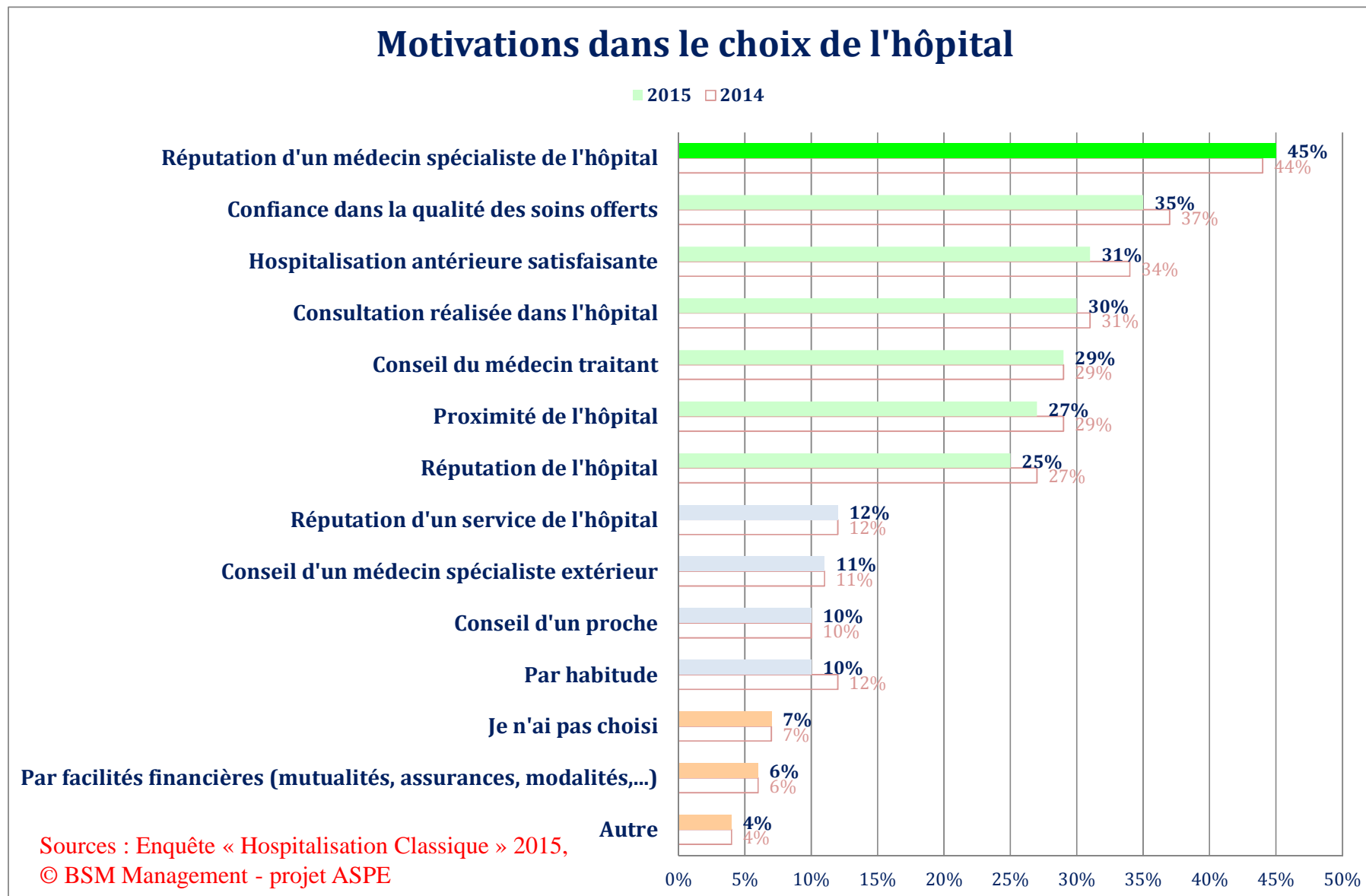
= > Dans l'univers de la santé?

= > Comment le patient évalue-t-il votre processus? Sur quels attributs ?

Les services sont difficilement évaluable par le client



Raisons du choix de l'hôpital : patients de médecine et de chirurgie 2015



Intangibilité

Il faut donc être vigilant à :

- Réduire le risque perçu : l'utilisateur potentiel cherche des signes démontrant la qualité du service
=> quels sont les signaux de qualité auxquels le patient va-t-il faire attention?
- Favoriser la confiance et la compréhension en accroissant la tangibilité du service = concrétiser une offre abstraite
 - => Tangibilisation physique
 - => Tangibilisation mentale

Intangibilité

*Accroître la tangibilisation physique du service =
matérialiser l'offre*

- les locaux
- la visualisation du processus ou du résultat
- l'équipement
- le personnel
- ...

Intangibilité



OU



OU



Intangibilité

Accroître la tangibilisation mentale = gagner en compréhension de l'offre

- Développer l'information sur le déroulement du processus de services, adressée aux patients et/ou aux proches dans leurs propres termes
- Accroître la visualisation de certaines étapes ou de certains éléments matériels du service avant l'utilisation, afin de créer une expérience factice de service
(ex : visualiser une expérience de service ou de partie de service à l'aide d'un support audio-visuel retraçant le parcours d'un patient-type)
- Permettre l'échange d'expériences et de témoignages
- Développer une image de « marque » de service à laquelle sont ancrées des associations fortes, permettant aux patients de connecter directement le nom de l'hôpital à certains de ses bénéfices ou de ses caractéristiques
- Améliorer l'information et la formation du personnel afin qu'il soit capable lui-même de « tangibiliser » le service

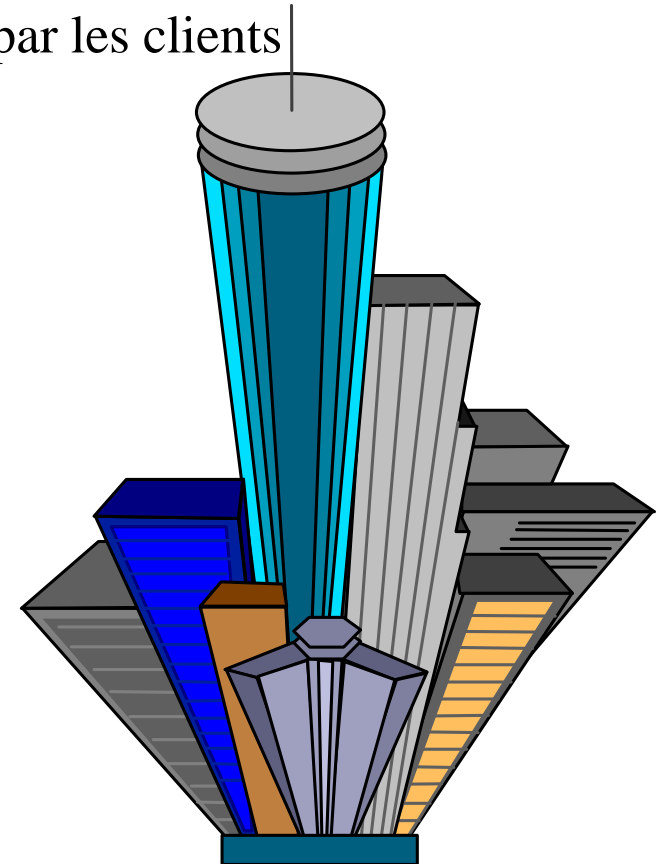
Spécificités des services

2) Inséparabilité (entre production et consommation) :

Un produit est le plus souvent fabriqué, puis stocké, distribué dans les différents lieux de vente, et finalement acheté par les clients (désynchronisation des étapes)

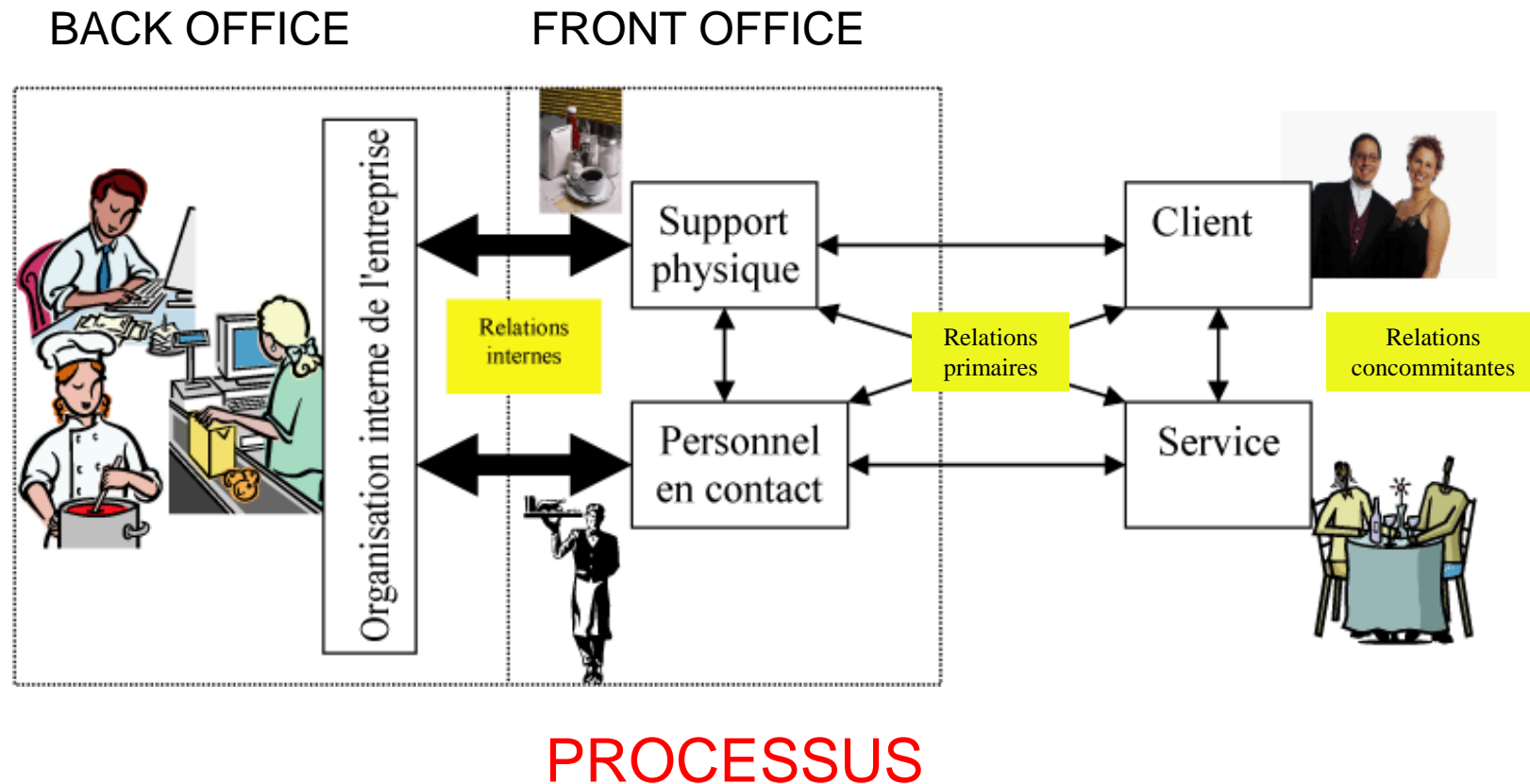
Un service est quant à lui généralement fabriqué en même temps qu'il est consommé/utilisé

Les services s'adressant aux personnes nécessitent que ces dernières se rendent dans "l'usine" de service avec toutes les conséquences et enjeux que cela comporte.



De la production à la servuction

Que faut-il pour produire un service?



Inséparabilité

Principales implications :

- Présence du patient dans l'organisation
- Participation du patient dans la prestation
- Présences d'autres personnes autour de la prestation
- Caractère interactif et en temps réel : chaque moment est un moment de vérité
- Impact du temps qui passe dans le service
- Rôle du personnel dans le résultat final
- Importance de l'environnement physique sur la prestation
- Difficulté liée à la production de masse

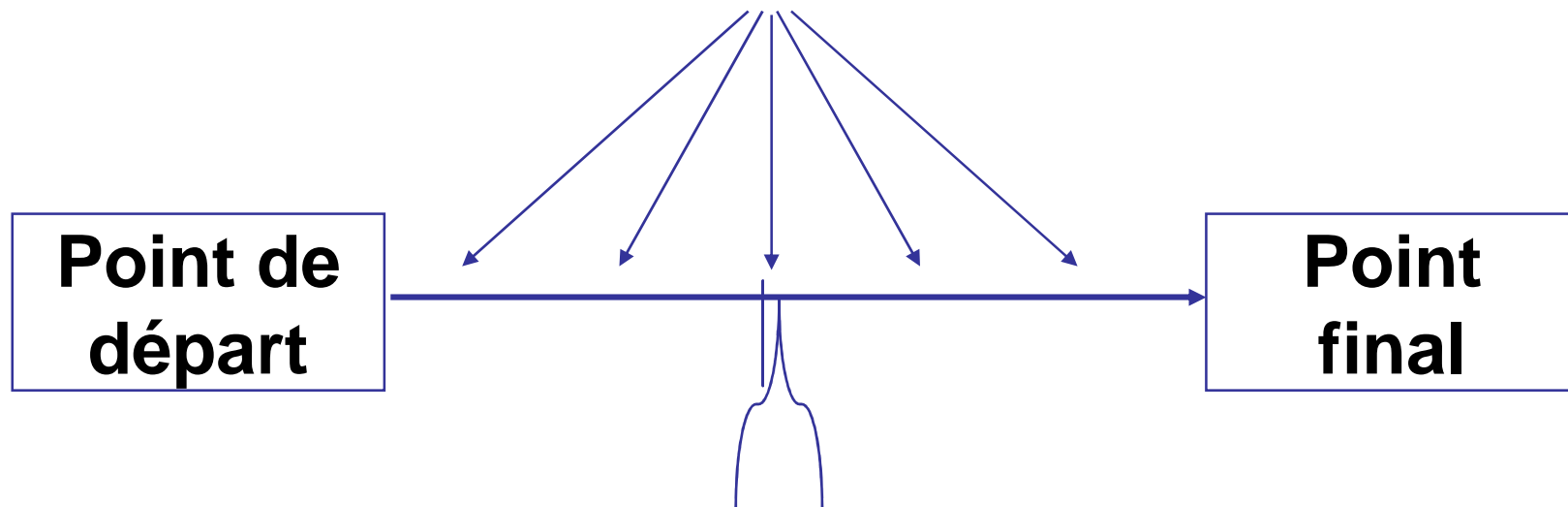
Le facteur temps est primordial :

- Gestion capitale du facteur temps dans la production du service
- Présence physique et en temps réel du client qui associe une valeur énorme à ce temps
 1. *Le temps inoccupé paraît plus long que le temps occupé*
 2. *L'attente avant le processus paraît plus long que le temps dans le processus (sauf si c'est une erreur dans le processus qui influence l'attente)*
 3. *L'anxiété rend l'attente plus longue*
 4. *L'attente indéterminée semble plus longue que l'attente déterminée*
 5. *L'attente inexpliquée semble plus longue que l'attente expliquée*
 6. *L'attente individuelle semble plus longue que l'attente en groupe*
 7. *L'attente non équitable semble plus longue que l'attente équitable*
 8. *Au plus le service a de la valeur pour le patient, au plus longtemps il sera prêt à attendre*

Inséparabilité

L'expérience vécue dans « l'usine de service »

Besoins et attentes multiples



Le patient voit, entend et retient tout; il se construit son opinion et l'interprétation des détails est variable en fonction de l'individu

Exemple : l'expérience client d'un voyage en train

- Décrivez en quelques étapes simples l'expérience (positive) d'un client, de l'amont à l'aval du service recherché.
- ⇒ A partir de ces étapes simples, décomposer chaque étape du processus client pour délivrer un service fiable
- ⇒ Pointer les dysfonctionnements potentiels

Exemple : l'expérience client d'un voyage en train

- Ensuite, on décompose chaque macro-étape en sous-étapes pour affiner cette expérience

Ex : ETAPE 5 : J'attends mon train dans de bonnes conditions de confort et de sécurité

Inséparabilité

Questions sous-jacentes :

- Qu'est-ce qui est sous contrôle de l'organisation?
- Qu'est-ce qui est hors contrôle de l'organisation?
- Qu'est-ce qui est a priori hors contrôle mais sur lequel je pourrais néanmoins « pro-agir » ?

car l'organisation et le personnel ont également tout intérêt à ce que ces étapes, sous contrôle ou hors contrôle, se passent le mieux possible

Spécificités des services

3) Hétérogénéité :

= difficulté de fournir un service dont le résultat est stable et uniforme. Cette difficulté est accrue dans le cas des services à haute densité de main-d'œuvre

→ Variabilité en fonction du

- Personnel
- Lieu de production
- Client
- Moment

Hétérogénéité

Principales implications :

- Comment assurer et délivrer une qualité de service homogène ?
- L'offre de services et la satisfaction du patient dépendent des actions du personnel
- La qualité de service dépend de beaucoup de facteurs incontrôlables *a priori*, mais sur lesquels on peut potentiellement agir créativement (ex : maternité)

Hétérogénéité

Contrôler et améliorer les activités

- Codification de procédures ou de scripts/protocoles
Analyse et évaluation constante des processus,
développement d'indicateurs
- Analyse des écarts et mise en place d'actions correctrices
systématiques
- Investissement en formation
- Evaluation de la satisfaction et de la qualité perçue

Spécificités des services

4) La périssabilité :

- Un service ne se stocke pas
- Un service non utilisé à l'instant ' t ' est perdu à jamais



Périssabilité

Principales implications :

- Importance de la gestion de la planification/synchronisation de l'offre et de la demande
- Importance de la gestion du temps

Périssabilité

- *Adapter l'offre*
 - Employer du personnel saisonnier ou à temps partiel
 - Réduire le service à l'essentiel en période de pointe
 - Accroître la participation du client dans le processus
 - Développer des capacités de service supplémentaires et ou modulables
 - ...
- *Adapter la demande*
 - Mettre en place un système de réservation, voire le rendre obligatoire
 - Proposition de tarifs variables
 - Cultiver la demande aux périodes creuses
 - Offrir des services supplémentaires afin d'occuper la clientèle en attente

=> Quelles sont les possibilités à l'hôpital ?



4. Le photogramme comme outil de visualisation du parcours patient


Qu'est-ce qu'un photogramme ?

- Photo-reportage illustrant les points clés du parcours patient
 - Intérêt : visualisation du parcours avec les yeux des patients
 - En amont du service + Pendant le service + En aval du service
 - Méthode :
 - Capturer les moments clés du parcours par une photo illustrative
 - Les séquencer chronologiquement afin de traduire l'expérience perçue
 - Repérer :
 - La décomposition du processus selon l'expérience du patient et de son entourage
 - Les points de rupture et les goulots d'étranglement
 - les risques d'attente
 - les niveaux de stress/anxiété associés
 - les sources (attributs) de satisfaction et d'insatisfaction
- = > Quels seraient les points d'attention que vous intégreriez dans une enquête de satisfaction des patients si vous leur demandiez d'évaluer votre processus?

Risques inhérents à la description orale du service

- Sur-simplification
- Imperfection – inachèvement
- Subjectivité
- Interprétation biaisée





Ex 1. : réalisation d'un scanner auprès d'un patient en soins intensifs

Critiques de ce photogramme

Que pensez-vous de ce photogramme ?

Comment réaliser le vôtre ?

Autres illustrations :

[Projet 2013 \(1\)](#)

[Projet 2013 \(2\)](#)

Question relative au projet

- Analysez l'expérience du patient dans son contexte et sa réalité, ainsi que dans la globalité du parcours vécu (en amont et en aval du processus de soins)
- Présentez-le sous forme de photogramme (vidéogramme)
- Identifiez l'ensemble des points critiques selon son vécu (zones d'attente, état de stress, points de rupture/goulot d'étranglement, source de satisfaction et d'insatisfaction,...)
- Pointez certains indicateurs clés de qualité perçue par le patient (ou par un proche) et précisez leur temporalité dans le processus vécu
- Proposez des recommandations pour améliorer l'expérience du patient et de ses proches.