

Application de la méthodologie agile

MEDIN

Centre hospitalier Bienne

Hugues Monnier, hugues.monnier@szb-chb.ch, 079 615 00 15

Strategic Manager, SZB-CHB

SMN: 18.05.2021

Spitalzentrum
Centre hospitalier
Biel-Bienne



Msc Biologie expérimentale - Mathématiques / Université Neuchâtel

E-MBA, Management intégré, HES Fribourg

Université de Neuchâtel (1987 – 1994)

- Assistant - Lecturer / Neurophysiologie

Diverses start-up (1994 – 2004)

- Chef de projet, Business Analyst, Architecte JAVA, CEO

ProConcept - Solvaxis / Sonceboz (2004 – 2017)

- Product Manager
- Director Product Development
- Director Product Marketing & Management

Centre hospitalier de Bienne (2018 -)

- Senior Complex Project Manager
- Strategic Manager



Objectifs de la présentation

- Illustrer l'utilisation de certaines valeurs agiles par des retours d'expérience
- L'agilité est une philosophie et doit être ancrée dans la culture
- L'agilité est à la mode... et très utilisée en marketing...
Toutes les méthodes de gestion de projet ont des avantages et des désavantages... Utiliser les bons outils au bon moment et dans les bonnes circonstances



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Contexte stratégique

- La médecine ambulatoire (“Virage ambulatoire”) devient un axe stratégique majeur dans le monde hospitalier
- Déplacer certains services ambulatoires du CHB au centre ville permet de:
 - Rapprocher le CHB du lieu de vie du patient
 - Agrandir le bassin de captation de patient
 - Développer des synergies avec un centre de médecine générale qui est une filiale du CHB



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Contexte projet

- Une surface de plus de 1000 m² est libérée au mois d'avril 2018 à côté d'une centre de médecine générale qui a été acheté par le CHB en 2017
- L'utilisation de cette surface pour offrir des services de médecine spécialisée est en accord avec les axes stratégiques de développement



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Gouvernance projet au CHB (5 phases selon Hermes 5)

Initialisation	<ul style="list-style-type: none">• Aboutit à la demande de projet<ul style="list-style-type: none">• Idée de projet est une approximation de coût d'études• Est libérée par la direction/Conseil d'administration (selon le coût ou l'importance stratégique)
Concept	<ul style="list-style-type: none">• Aboutit à la demande de libération<ul style="list-style-type: none">• Dossier d'études et un business plan• Est libérée par la direction/Conseil d'administration (selon le coût ou l'importance stratégique)• Le chef de projet est intégré au projet pendant cette phase
Lancement	<ul style="list-style-type: none">• Sous le contrôle du chef de projet
Réalisation	<ul style="list-style-type: none">• Sous le contrôle du chef de projet
Clôture	

MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Contexte projet

- Demande de projet acceptée en 8.2018 par le CA
- Projet libéré en 10.2018 par le CA
- Exigences:
 - Ouverture du centre au 1.10.2019
 - Aucun dépassement de budget n'est autorisé
 - Cette surface doit être rentable avec un payback à 5 ans
- Pour des questions de manque de ressources internes, aucun chef de projet n'a pu être intégré à la phase de lancement



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville
Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



Spitalzentrum
Centre hospitalier
Biel-Bienne



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



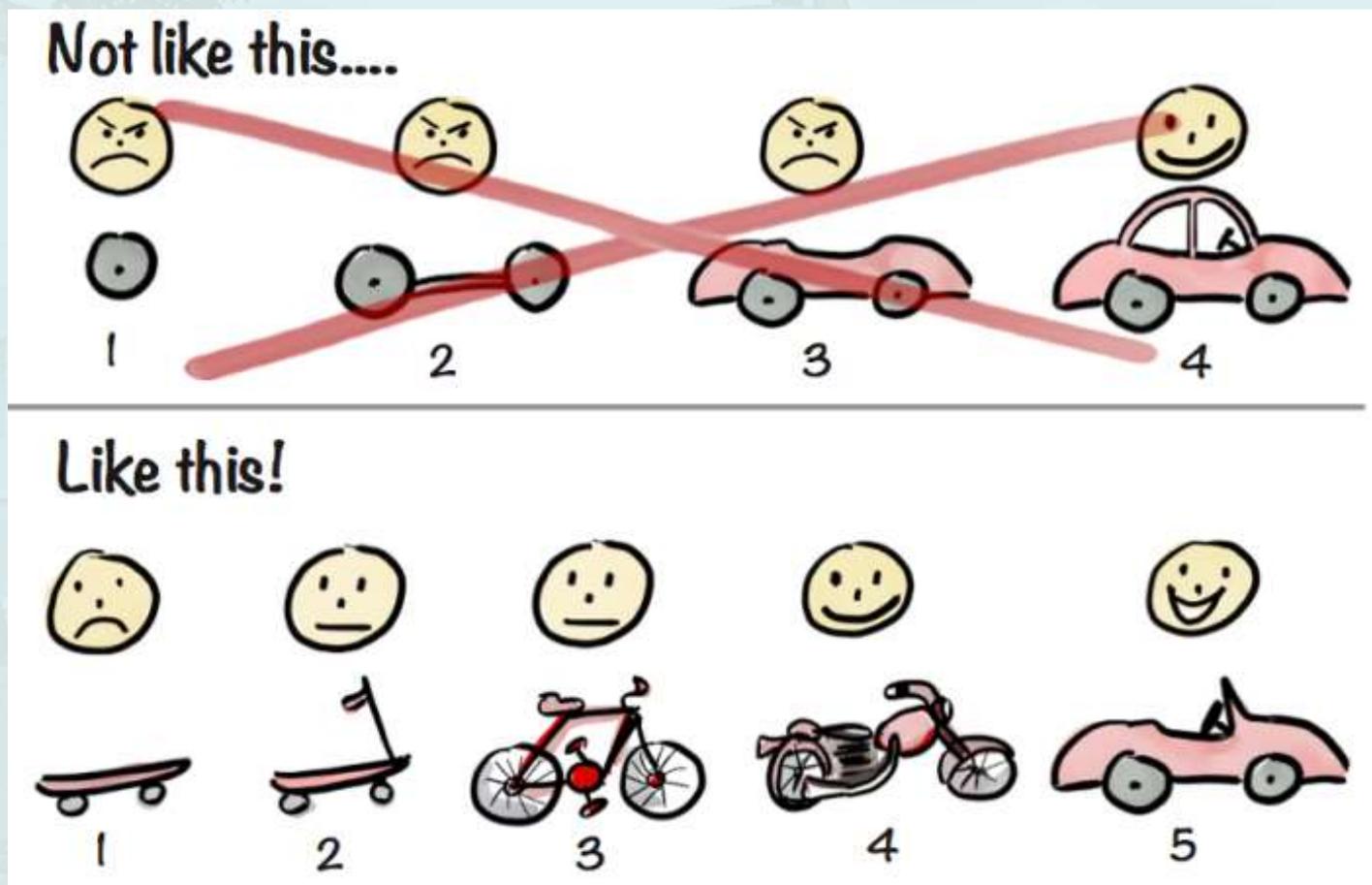
Valeurs agiles

Mettre la priorité

- Aux individus et leurs interactions plutôt qu'aux processus et aux outils
- A un produit fonctionnel plutôt qu'à une documentation exhaustive
- A la collaboration avec les clients plutôt qu'à la négociation contractuelle
- A l'adaptation au changement plutôt qu'à l'exécution d'un plan



Valeurs agiles



D'un produit de "Techno Centric" à "Customer Centric"

Solvaxis – ProConcept (2009)

Situation IST

- "Enterprise success syndrome"
- Le produit est essentiellement développé selon les visions des product manager :
 - Choix des fonctionnalités
 - Design de l'interface utilisateur

Impacts

- Des fonctionnalités à haut coût de développement ont peu de succès chez les clients (peu d'effet de levier)
- Les clients ne sentent pas compris dans leur besoin



D'un produit de "Techno Centric" à "Customer Centric" Solvaxis – ProConcept (2009)

Situation SOLL

- Les gros développements (> 50j) doivent être adaptés aux besoins des clients et réfléchis dans une optique "User-Experience"
- Les clients doivent participer à l'élaboration du produit

Impacts

Externe

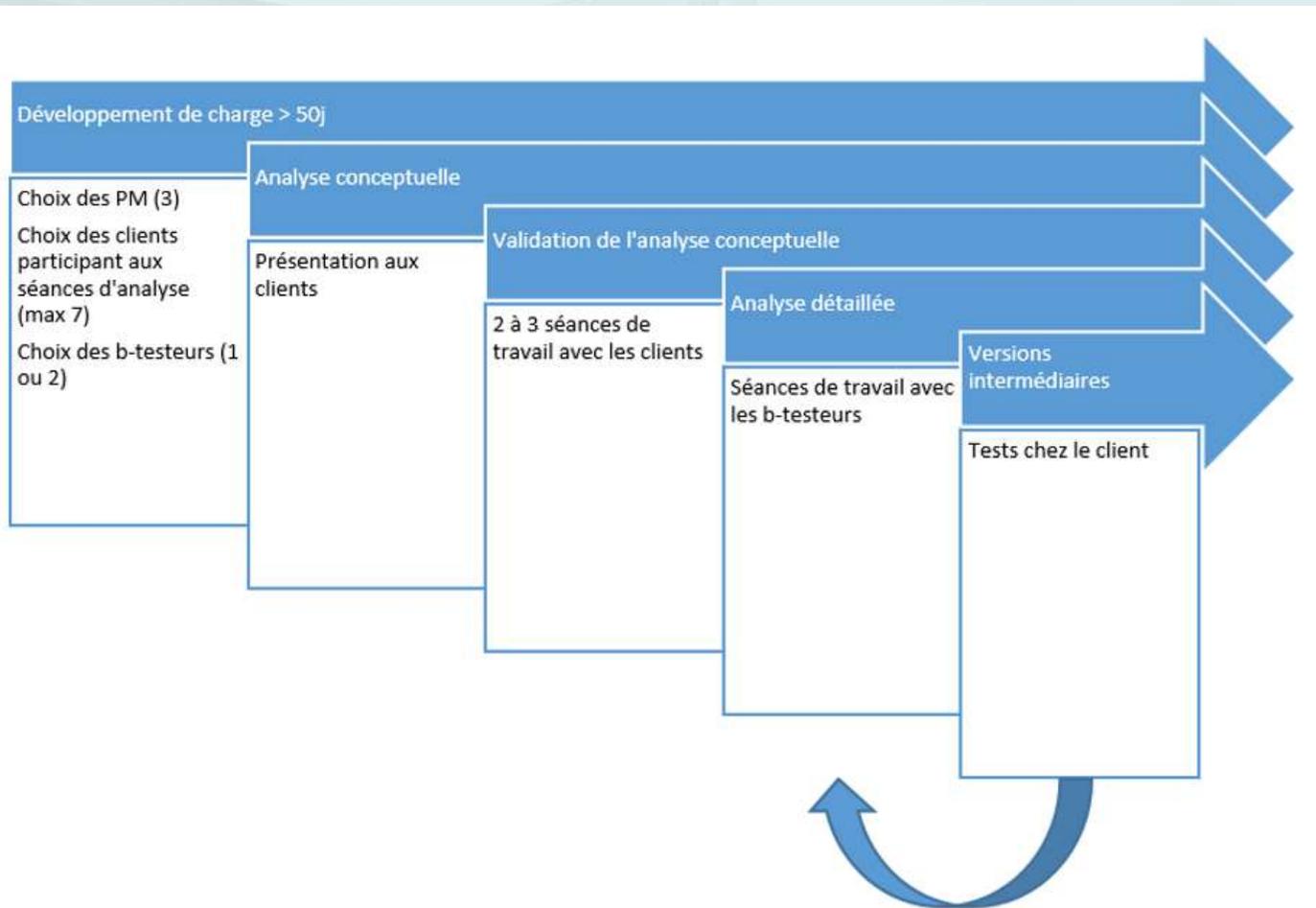
- Marché: Utilisation possible de prescripteurs
- Les clients ont le sentiment d'appartenir à une communauté
- Image

Interne

- Satisfaction des product manager
- Diminution des tensions avec les clients
- Marketing : On peut vendre la valeur "Proximité" avec exemples à l'appui



D'un produit de "Techno Centric" à "Customer Centric" Solvaxis – ProConcept (2009)



D'un produit de "Techno Centric" à "Customer Centric" Solvaxis – ProConcept (2009)

Risques	Mesures
<ul style="list-style-type: none">• Certains product manager ne pourront plus rester dans leurs tours d'ivoire	<ul style="list-style-type: none">• Change management
<ul style="list-style-type: none">• Analyse trop calquée sur les processus d'un ou de quelques clients (ProConcept est un produit standard)	<ul style="list-style-type: none">• Critères de sélection des clients participant aux analyses• Min 5 clients doivent valider les analyses
<ul style="list-style-type: none">• La nouvelle manière de mener une analyse va être coûteuse en temps et en difficulté de prise de décision	<ul style="list-style-type: none">• Pacte tacite avec les clients• Pacte tacite avec les clients• Montrer que les coûts initiaux sont moindres que les coûts à posteriori



D'un produit de "Techno Centric" à "Customer Centric" Solvaxis – ProConcept (2009)

Développement d'un module "Entreprise réglementées"

- Mise en place d'un développement de plus de 500 j chez un client afin de lui de lui permettre de se certifier selon les normes FDA
- 9 mois entre le début du projet et la validation finale par le client des fonctionnalités
- Ces fonctionnalités ont pu être mises en place chez d'autres clients sans aucune modification post launch



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Etat du projet au 1.11.2018

- Optique agile de la part du CA
 - L'objectif est clair, les règles sont claires mais le chemin est à définir en cours de projet
 - Les risques existent mais devrait être maîtrisables
- Ce qui est validé au niveau rentabilité:
 - Centre de radiologie comprenant un IRM, un CT
 - Consultation en gynécologique (services à définir)
- Inconnues:
 - Environ 250 m² sont à pourvoir
 - Possibilité de fournir des services de thérapie nucléaire?



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

1.11.2018: Intégration du chef de projet

- Retro planning (Gantt – WPS)
 - Pour respecter le délai imposé, l'enquête (obligatoire) doit être déposée au plus tard le 31.12.2018
- Optique agile
 - Utilisation de sprints courts (1 mois) permettant d'atteindre un ensemble d'objectifs SMART
 - Les deux premiers sprints doivent permettre de déposer l'enquête



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

- Story du 1^{er} sprint
 - Analyser uniquement les éléments architecturaux, techniques qui ont un impact sur les éléments indispensables à l'enquête
 - Impact EM
 - Statique
 - Evacuation d'eau radioprotégée
 - Acoustique
 - Quentsch
 - Système de refroidissement IRM & CT (170kW)
 - Alimentation électrique (500 A)
 - Moyen d'amener un IRM (8 tonnes) au 2^{ème} étage
 - Eau / Evacuation sanitaire



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

- Story du 1^{er} sprint
 - Choisir un staff externe (architecte & ingénieurs) capable de travailler dans une optique agile
 - Trouver des alternatives pour le business plan
- Tous les autres points du projet sont repoussés à plus tard

- Résultat du 1^{er} sprint
 - IRM, CT OK
 - Thérapie nucléaire éliminée (technique et coût)
 - Alternative au business plan
 - Chirurgie spinale (hors opération)
 - Installation d'un EOS (orthopédie, chirurgie spinale)

MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

- Story du 2^{ème} sprint
 - Se limiter aux éléments nécessaires à l'enquête
 - Livrer l'enquête
 - Préparer l'user experience
- Résultat du 2^{ème} sprint
 - Validation technique EOS
 - Enquête livrée le 22.12.2018
- Résultat des sprints 1&2
 - Optique agile
 - Les plans livrés sont minimaux et provisoires mais contiennent tout ce qui est nécessaire pour éviter des compléments d'enquête



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

➤ Optique agile

- Les clients du projet sont les médecins et les soins
- La fonction est définie par les clients
- Reconstruction du centre en 3D, sous forme de mock-up
- Travail sous forme de scénarios rejoués plusieurs fois en tenant compte:
 - Du retour de l'expérience patient
 - Du résultat des travaux en commun



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

- 2 workshop de 1 jour pour le user experience
 - 1 workshop de ½ jour pour la synoptique/signalétique
 - La phase user-experience (sprint 3-5) a généré 12 versions de plans
 - A la fin de cette phase, les plans d'exécution sont prêts et ne seront pratiquement plus modifiés
 - Afin d'éviter un maximum d'avenants, les adjudications ont été lancées en just in-time,
- Optique agile
- On accepte des surcoûts de construction suite au changement acceptés pendant les sprint 3-5



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Outils de gestion de projet

➤ Optique agile

- Documentation minimale & interactions maximales
 - Organigramme
 - Un macro planning Gantt
 - Matrice de livrables avec spécification V-R-C-I, validé par les directeurs concernés et les responsables de livrables
 - Sprint board
 - Pendenz-List (fait office de pv)
 - Un reporting de projet mensuel envoyé au comité de pilotage



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Outils de gestion de projet

➤ Optique agile

- Les stand-up sont remplacés par
 - Une séance hebdomadaire (1 h max) entre le chef de projet et le sponsor du projet
 - Une séance hebdomadaire (1/2 h max) entre le chef de projet et les responsables de livrables impliqués dans les tâches en-cours
 - Une séance mensuelle d'informations (20 min max) de toutes les personnes impliquées dans le projet
 - Le comité de pilotage n'est convoqué qu'en cas de besoin



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

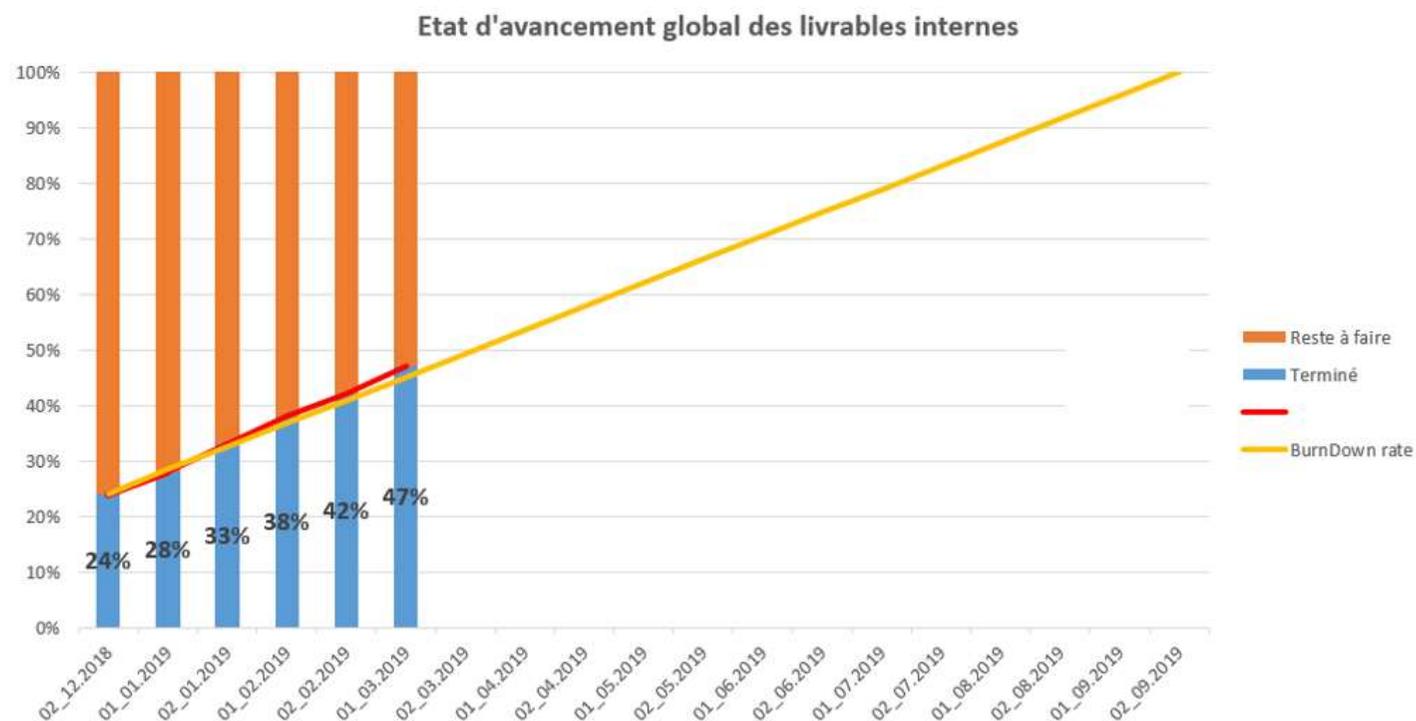
Sprint 4 (1.02.2019 - 28.2.2019)
 -> Lancement adjudication
 -> WIRE
 -> Finalisation plans
 -> BK -> Aspects WIRE
 -> Choix app médicaux /Tous)
 -> Budget

A faire	Report Sprint -1			Nouveaux
<p>Risques RGS@LMB -> 01.19</p> <p>Finalisation choix app médicaux -> 01.19</p>	<p>Budget RGS@LMB -> 01.19</p> <p>Finalisation choix app médicaux -> 01.19</p> <p>Risk RGS@LMB -> 01.19</p>	<p>Concepts Sûreté -> 01.19</p> <p>Changement IRM, CT, RX(?) -> 01.19</p>		
En cours	Terminé			
<p>Financement RGS@LMB -> 03.19</p> <p>Suivre dossier Enquête -> 03.19</p> <p>Finalisation choix app médicaux -> 01.19</p>	<p>Concepts Sûreté -> 01.19</p>	<p>Séance projet Board -> 02.19</p> <p>Changements IRM/CT/RX(?) -> 01.19</p> <p>Points Urgents BK WS 26.1 et WIRE -> 02.19</p>	<p>Plans définitifs -> 1.19</p> <p>WIRE -> Aspects Financiers -> 02.19</p> <p>Adjudication Handwerker I -> 02.19</p>	<p>Budget RGS@LMB -> 01.19</p> <p>Point projets Sprint 4 -> 1.19</p>



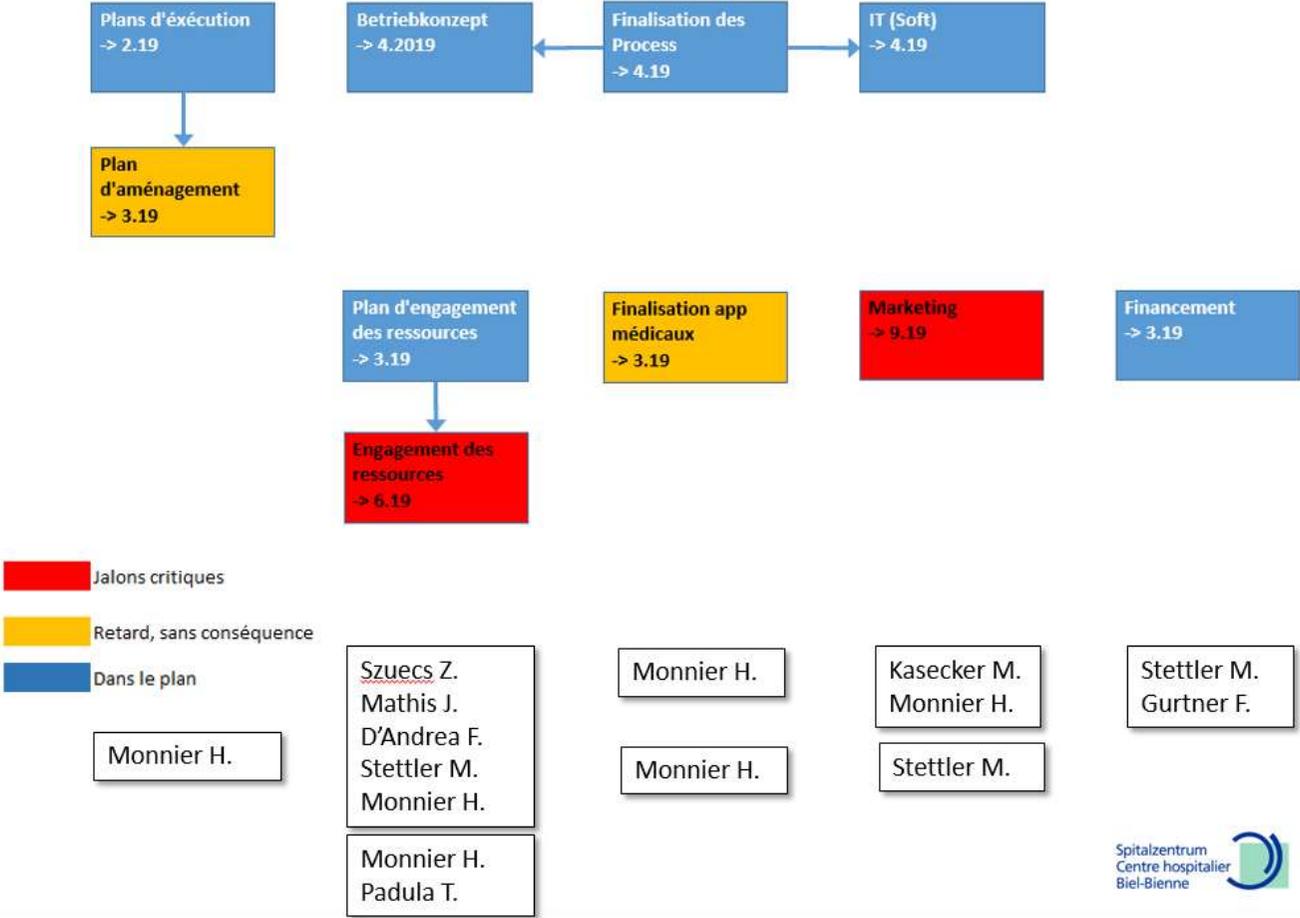
MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Etat projet 19.3.2019: Avancement des livrables



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

2. Jalons critiques



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Impacts d'une gestion agile: Suivi financier

- Le budget de départ est plus une "enveloppe" budgétaire qu'un budget détaillé
 - Finaliser (offre ferme) au plus vite les grandes dépenses
 - Suivi financier updaté toutes les deux semaines
- Afin:
 - De pouvoir accepter ou refuser (adapter) les demandes de changements (changement de modèle d'IRM)
 - Justifier la gestion design by cost&function (choix du mobilier, gestion électrique, ...)



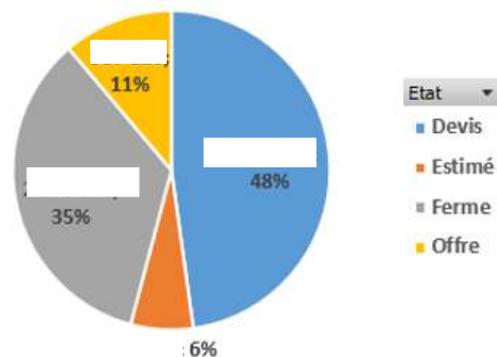
MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

3. Suivi financier

	Budget Libéré CA	Total Prévisionnel	Différence Budget CA <-> Prévision	
 Etudes construction			✓	-98 202
 Construction			✗	131 126
 Appareil médicaux			!	5 100
 Intégration LMB			✓	0
 Marketing			✓	0
 IT			✗	60 000
 Heures internes			✓	0
 Réserve			✓	0

Total		CHF 98 024
--------------	--	-------------------

Budget libéré
Réserve de budget réelle
Ecart



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Impacts d'une gestion agile: Aspect culturel

- L'ancien management (changement en 2017) n'a pas favorisé une culture de prise de décision
 - Reste ancré à beaucoup d'endroits:
 - Une bonne décision est une décision acceptée et validée par tout le monde, donc un processus de décision lent
- Le timing imposé par le CA & une optique agile nécessitent une prise de décision rapide
 - Matrice de livrables validée par la direction & les responsables de livrables
 - Stand-up en 1 to 1



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Impacts d'une gestion agile: Aspect culturel

- Les product owners (chef de projet & sponsor) contournent la décision consensuelle en décidant eux-mêmes de tout ce qui ne concernant pas la user experience
- Changement dans l'organigramme

MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Impacts d'une gestion agile: Acceptation du changement

- L'acceptation du changement implique un grand surcroît de travail (plans, process, suivi, ...)
 - De manière anticipée, être très clair avec les clients de ce qui peut être changé et dans quel phase du projet, tout en gardant une certaine souplesse
 - En cas de refus
 - Justifier systématiquement de manière factuelle un refus
 - En cas d'acceptation
 - Expliquer et décrire systématiquement les impacts sur le projet (casser le Yaqa-Taqa)



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Impacts d'une gestion agile: user experience

- L'implication des clients dans le projet donnent à certains d'entre-eux l'envie de jouer le rôle de product owner
 - Définir très clairement la limite: Client = Fonction
 - Le reste ne leur appartient pas

MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Bilan

- 18.10.2018 : Projet libéré par le CA
- 31.10.2018 : Kick-off projet
- 21.12.2018 : Mise à l'enquête
- 19.03.2019 : Début des travaux de construction
- 06.09.2019 : Fin des travaux
- 09.09.2019 : Prise de possession des locaux par le personnel
(installation, formations : IRM-CT-EOS-IT)
- 01.10.2019 : Ouverture opérationnelle du centre
- 11.11.2019 : Clôture du projet par le COPIL / Budget respecté
- 28.11.2019 : Inauguration officielle



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Bilan

- Centres de consultations spécialisées suivants :

Radiologie :

IRM, CT, C-Bogen, EOS (non prévu initialement), RX, 1 salle
Befund

Gynécologie :

3 salles de consultation (US – Kolposcopie), 1 salle de
consultation, 1 salle MPA, 1 salle Ausguss, analyses de
laboratoire (Localmed et/ou SZB)

Chirurgie du dos :

3 salles de consultation, C-Bogen (utilisé pour les
infiltrations), 1 salle de repos (5 lits), 1 salle back-office



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Bilan

Physiothérapie (non prévu initialement) :

Utilisation de la salle de repos en alternance avec la chirurgie du dos (2lits), équipement pour un large spectre de traitement

- Surface climatisée
- IT – Téléphonie intégrées à SZB
- Approvisionnement via logistique SZB
- Processus de prise de rendez-vous patient-triage simplifié-rapide inter-stations SZB sur site et Localmed



MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

Facteurs de succès

- Soutien fort de la direction SZB :
 - Négociations commerciales lors des achats des appareils médicaux
- Implication des équipes SZB
- Compétences et motivation des différentes équipes SZB
- Compétences et implication du team Architecte (Christian Berutto/Concept-Consult, Marc Berutto/o3 architects)
- Utilisation des préceptes d'agilité pour la gestion du projet

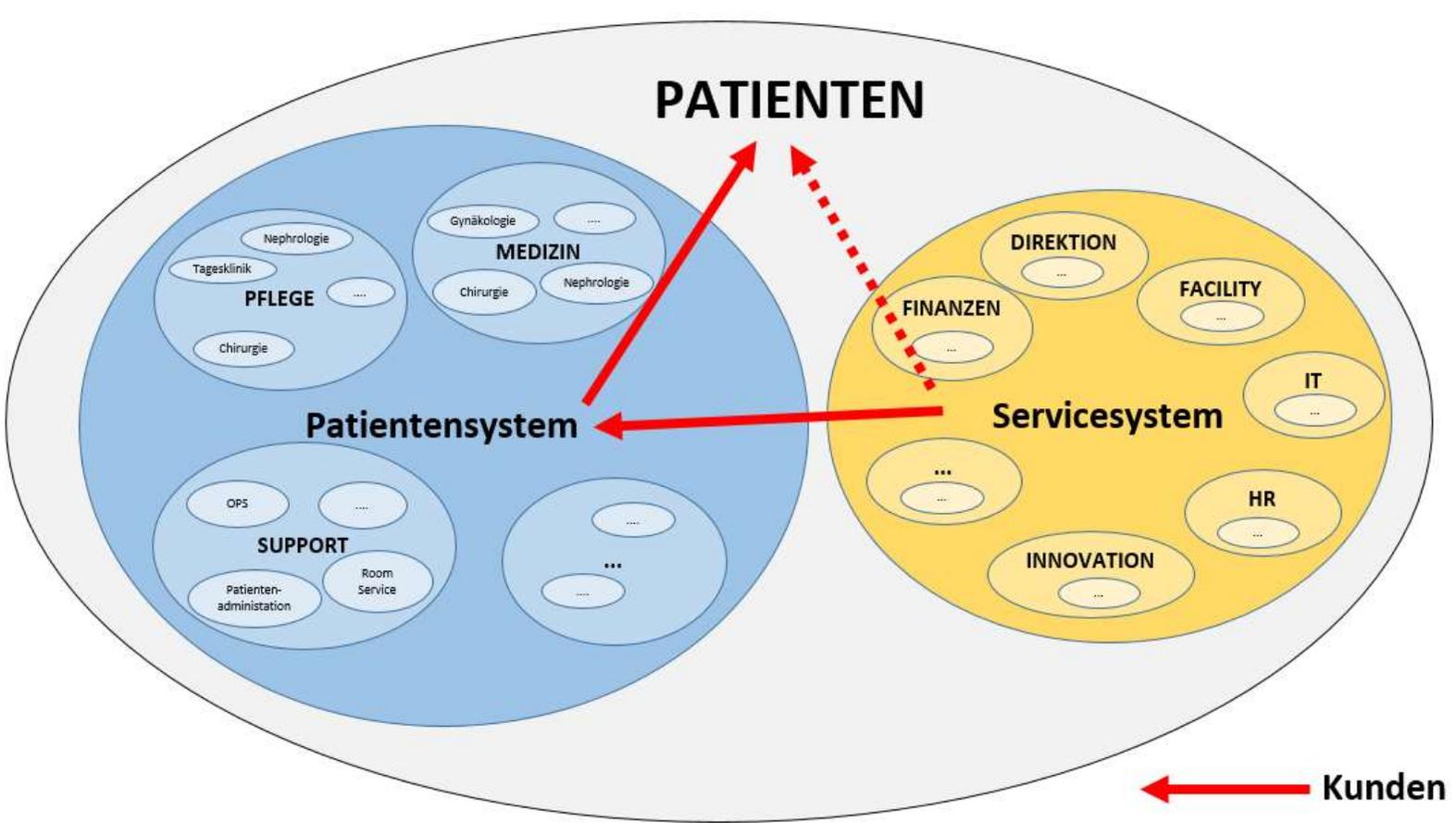


MEDIN: Centre ambulatoire au centre ville Centre Hospitalier Bienne (2018-2019)

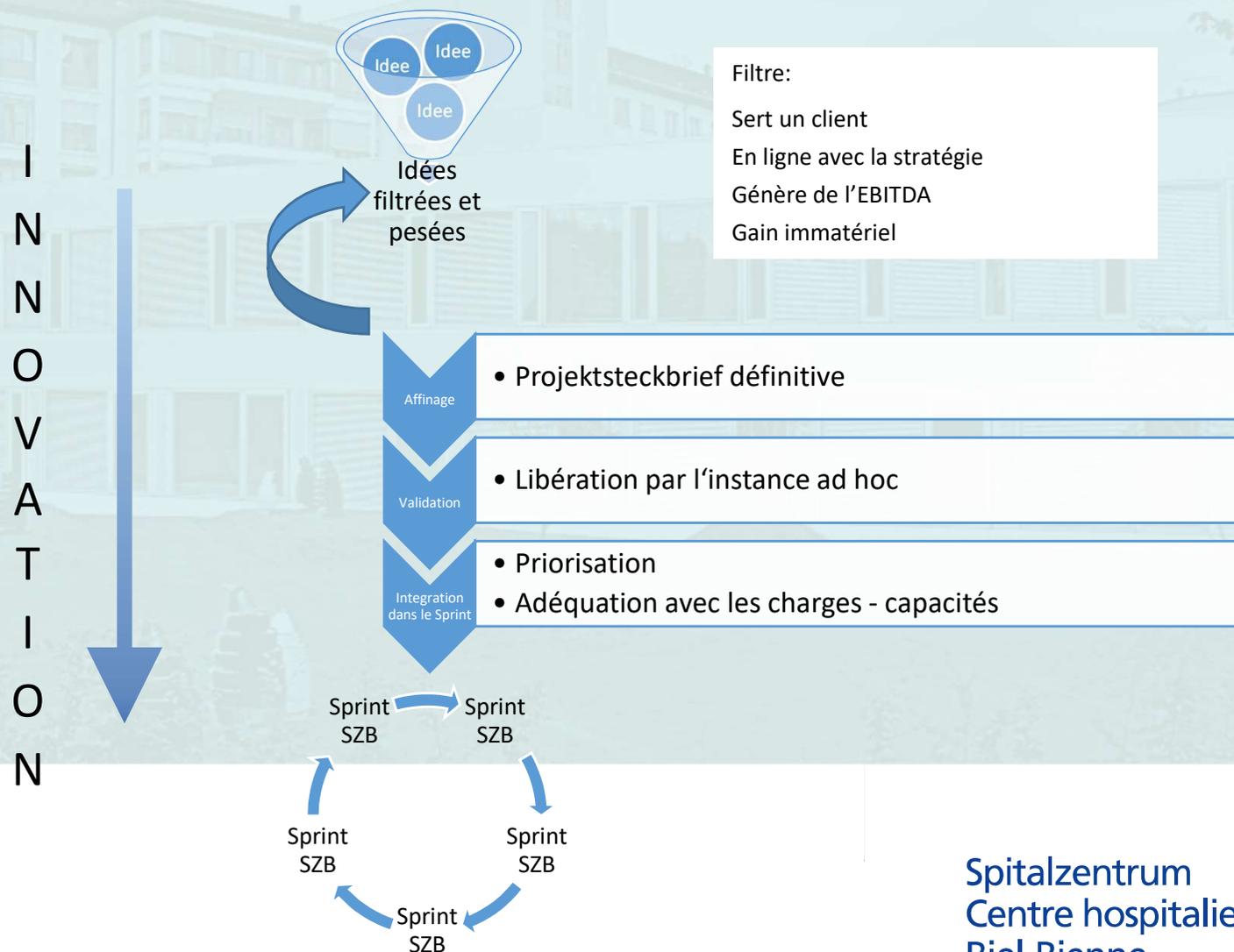
Facteurs de succès

- Confiance et pouvoir décisionnel accordée par la direction SZB au team projet
- Processus d'adjudication fournisseur systématique pour les achats > 20'000 CHF
- Utilisation des mock-up et des journées de simulation

CHB: Mise en place des concepts d'agilité dans la gestion du portfolio (2021)

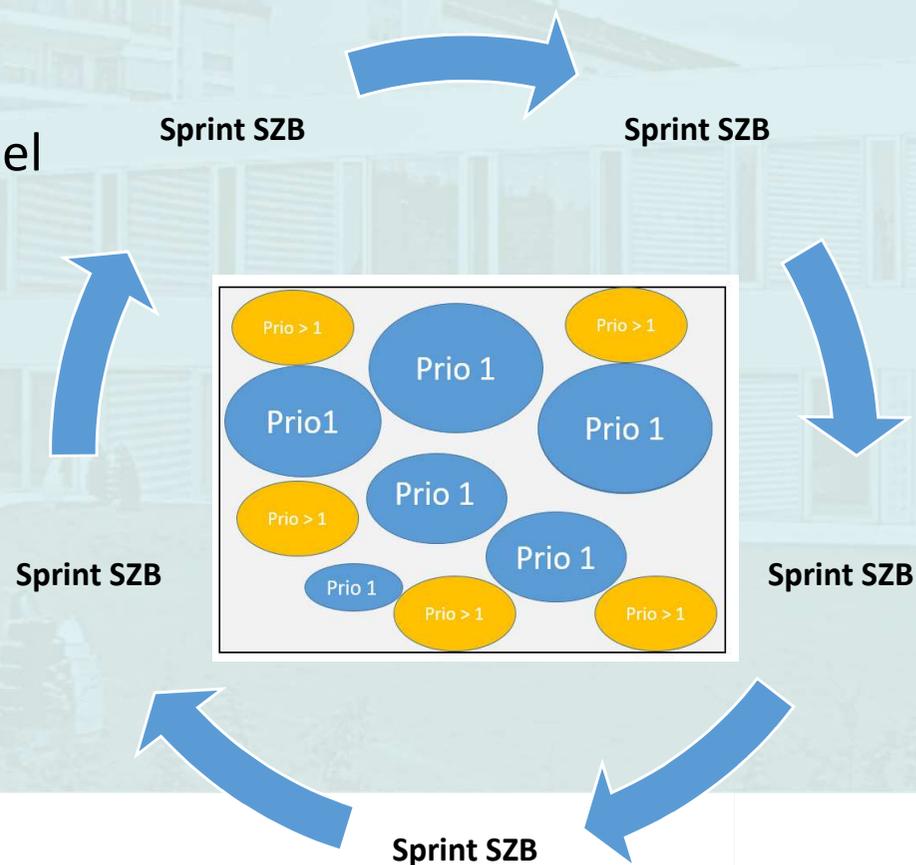


CHB: Mise en place des concepts d'agilité dans la gestion du portfolio (2021)



CHB: Mise en place des concepts d'agilité dans la gestion du portfolio (2021)

- 3 mois
- Aboutir à un produit fonctionnel
- Suivi de l'avancement avec les sponsors 1x/mois



CHB: Mise en place des concepts d'agilité dans la gestion du portfolio (2021)

	Mois 1				Mois 2				Mois 3			
Sprint n SZB	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Check projets Sprint n SZB				■				■				■
Recensement Idées	■	■	■	■	■	■						
Préplanification Sprint n+1 SZB	■	■										
Filtre idées				■	■	■						
Validation Projektsteckbrieff et gouvernance projet (Mgt Stratégique)					■	■	■					
Affinage si besoin de passer sur le sprint n+1							■	■	■			
Validation acceptation projet selon matrice de décision										■		
Priorisation du Backlog											■	■
Préparation du sprint n+1											■	■
Organisation des projets (PMO)											■	■
Validation sprint SZB n+1 par CEO											■	■
Lancement sprint n+1												■

Merci de votre attention

