



SGSV
SSSH
SSSO

Schweizerische Gesellschaft für Sterilgutversorgung
Société Suisse de Stérilisation Hospitalière
Società Svizzera di Sterilizzazione Ospedaliera



Hôpitaux Universitaires de Genève

Mutualiser ou centraliser Du concept à l'expérimentation

« un modèle organisationnel en Suisse »

Points abordés

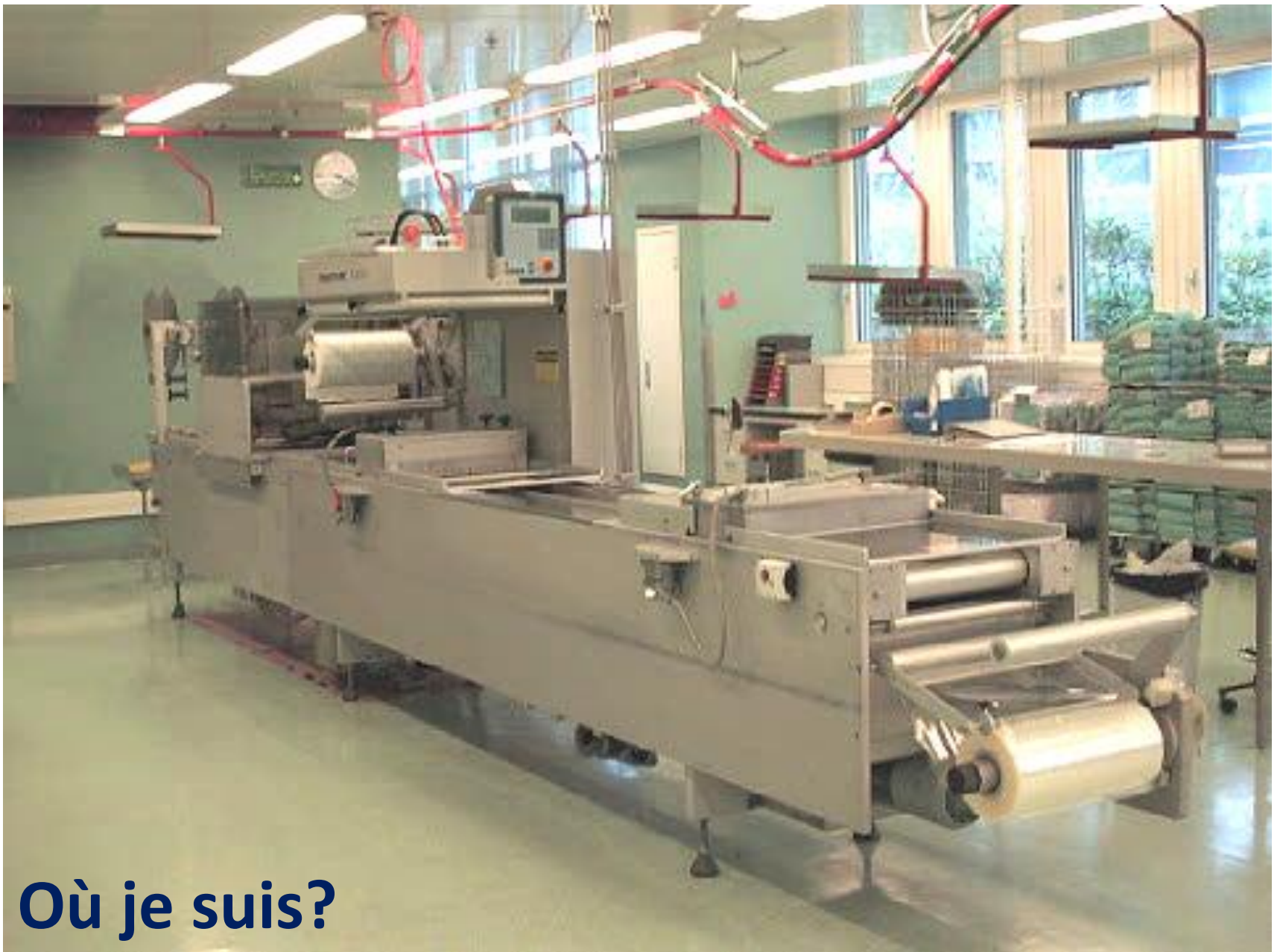
- Où je suis?
- Où je veux aller?
- Comment j'y vais?
- Est ce que j'y suis?

***La magie du chiffre est la forme la plus élaborée
du mensonge***

Professeur Jean-Pierre Claveranne (IFROSS - Lyon)

Où je suis?

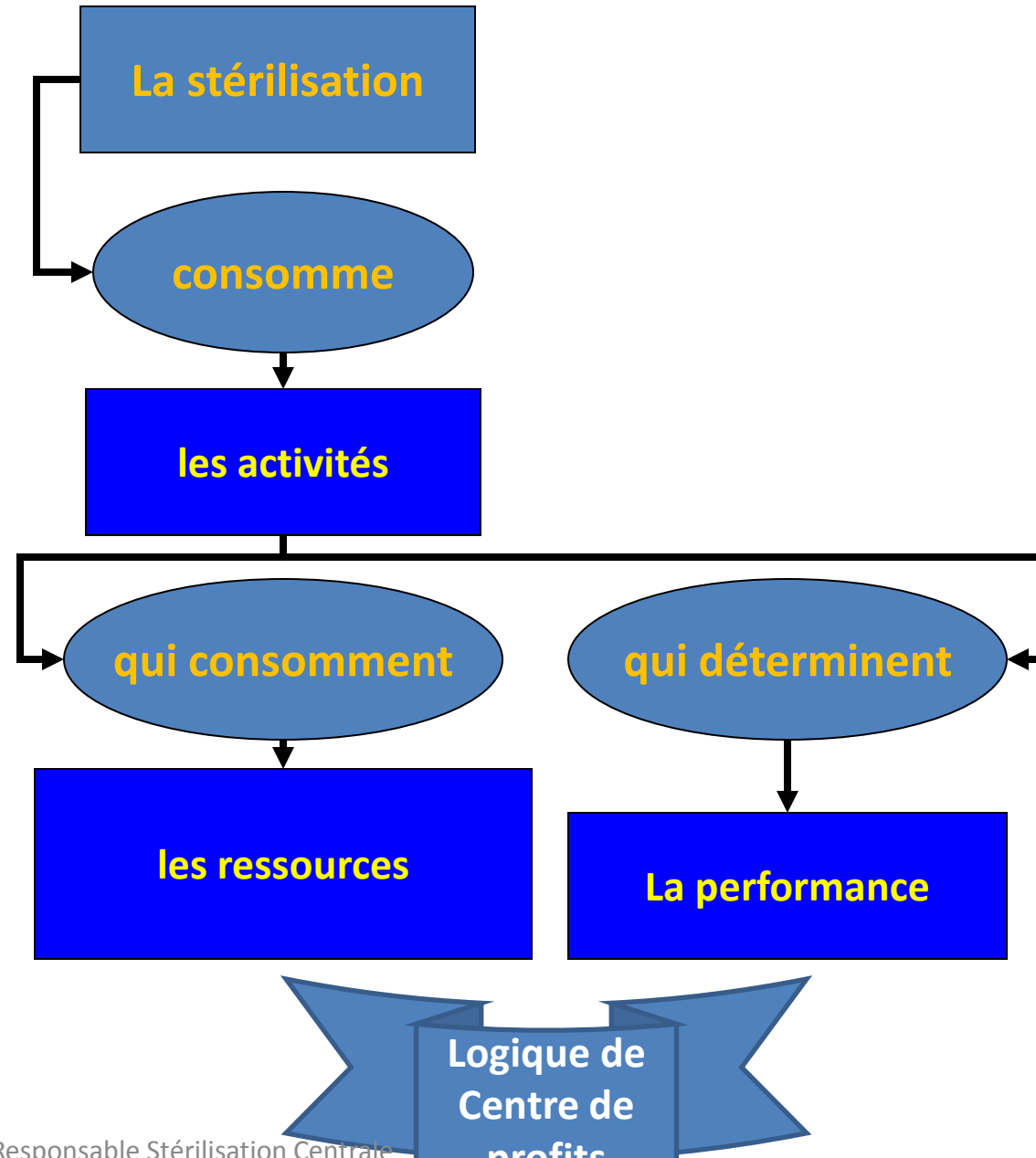
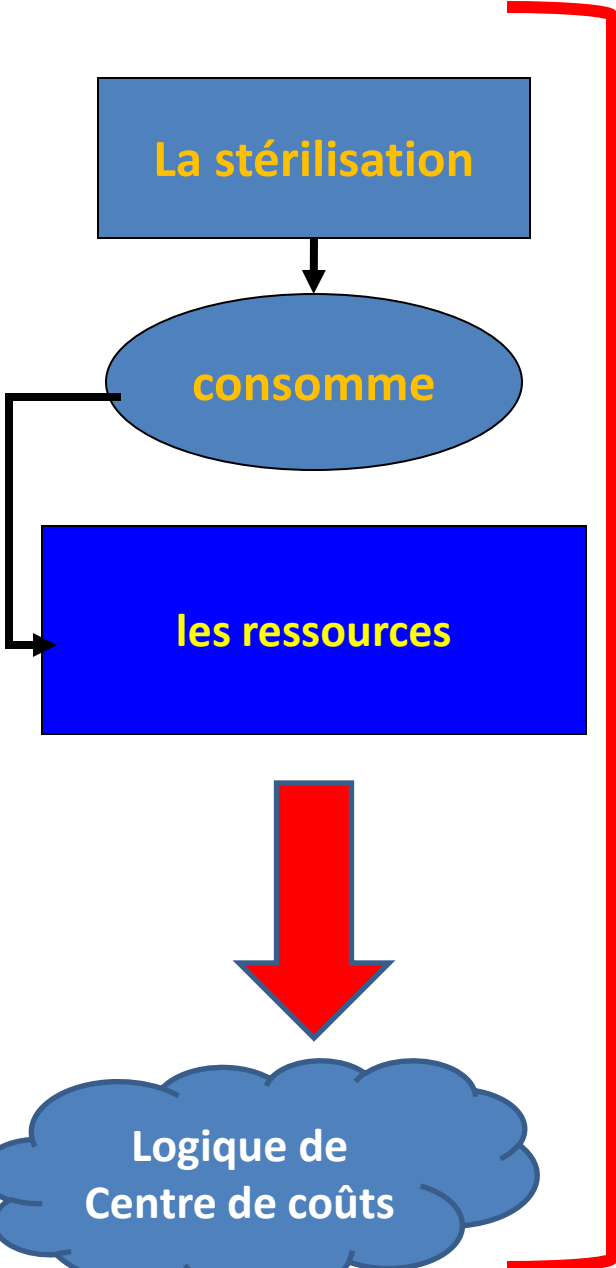




Où je suis?

H.Ney Responsable Stérilisation Centrale

Et si les « mots clés » suffisaient à convaincre...

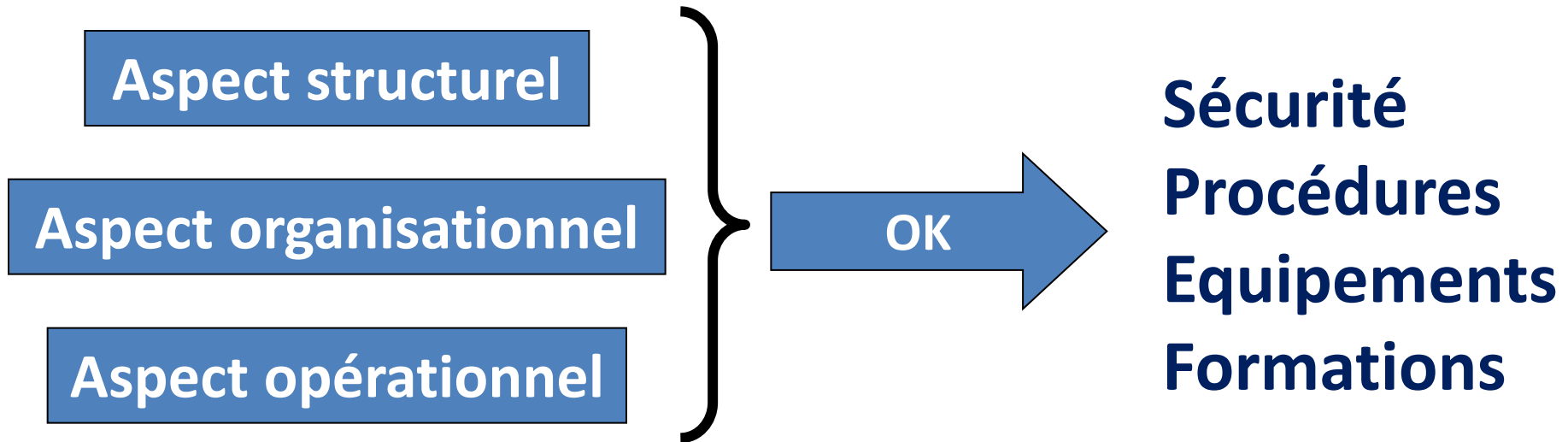


Définitions

Le petit Larousse

- **Centraliser:** Rassembler en un centre unique. Faire dépendre d'un organisme, d'un pouvoir central.
- **Mutualiser:** Faire passer un risque, une dépense à la charge d'une mutualité, d'une collectivité
- **Mutualité:** Système de solidarité entre les membres d'un groupe professionnel, à base d'entraide mutuelle

Le diagnostic...



Oui ... mais...est-ce suffisant??

Et s'il était exact que...

- Une mesure erronée des performances est une façon inadaptée de mesurer le succès (Filkenstein)
- Mécaniser le désordre coûte cher (Crozier)
- Professionnaliser les Hommes au lieu de sophisticationner structures et procédures (Crozier)
- Les risques restent par définition liés à un point de vue (Beck)
- La notion de projet (*pourjet* en vieux français) renvoie l'idée de « jeter en avant » (Boutinet)

Et s'il était exact que...

Philip B. Crosby « La qualité sans larmes » 1986

Le personnel se détache de l'entreprise du fait des pratiques en vigueur. Il y a là un manque d'égards, une indifférence et des causes d'irritation qui expliquent l'attitude du personnel. Ils ont l'impression d'être des pions embarqués dans des actions fonctionnelles où l'individu ne compte pas.



Où je veux aller?



H.Ney Responsable Stérilisation Centrale

Le challenge...

**Mesurer la
Performance**



Benchmarking

**Efficacité stratégique
Efficacité organisationnelle
Efficacité humaine**

**Que comparer?
Qui le fait le mieux?
Comment le mesurer?
Quel écart?
Quel niveau à atteindre?
Objectifs et plan d'action**

Le mandat

- **2000-2001: étude de la faisabilité du regroupement de toutes les activités de retraitement des dispositifs médicaux à la stérilisation centrale**
- **2002-2003: 3 variantes proposées au comité de direction des HUG pour décision:**
 - 1. Reprise activité des sites « critiques »**
 - 2. Reprise activité sur deux sites géographiquement séparés**
 - 3. Reprise activité à la stérilisation centrale**

Le mandat

- **26 novembre 2002: variante 3 acceptée sous réserve de présentation de tableau de financement *sans coûts supplémentaires***
- **28 mai 2003: acceptation du projet, charge le responsable de la stérilisation centrale de la conduire**
- **1 avril 2004: premier site regroupé**

Le groupe de projet

- **Responsables soignants des sites périphériques**
- **1 représentant chirurgical**
- **1 représentante DRH**
- **1 représentant DAEF**
- **1 représentant direction générale**
- **1 ingénieur biomédical**
- **1 représentant stérilisation centrale**

La veille managériale...

Philips Consumer Communication:

Faire au plus loin ce qui est standard, et au plus près ce qui est spécifique

Les non-dits, les questions...

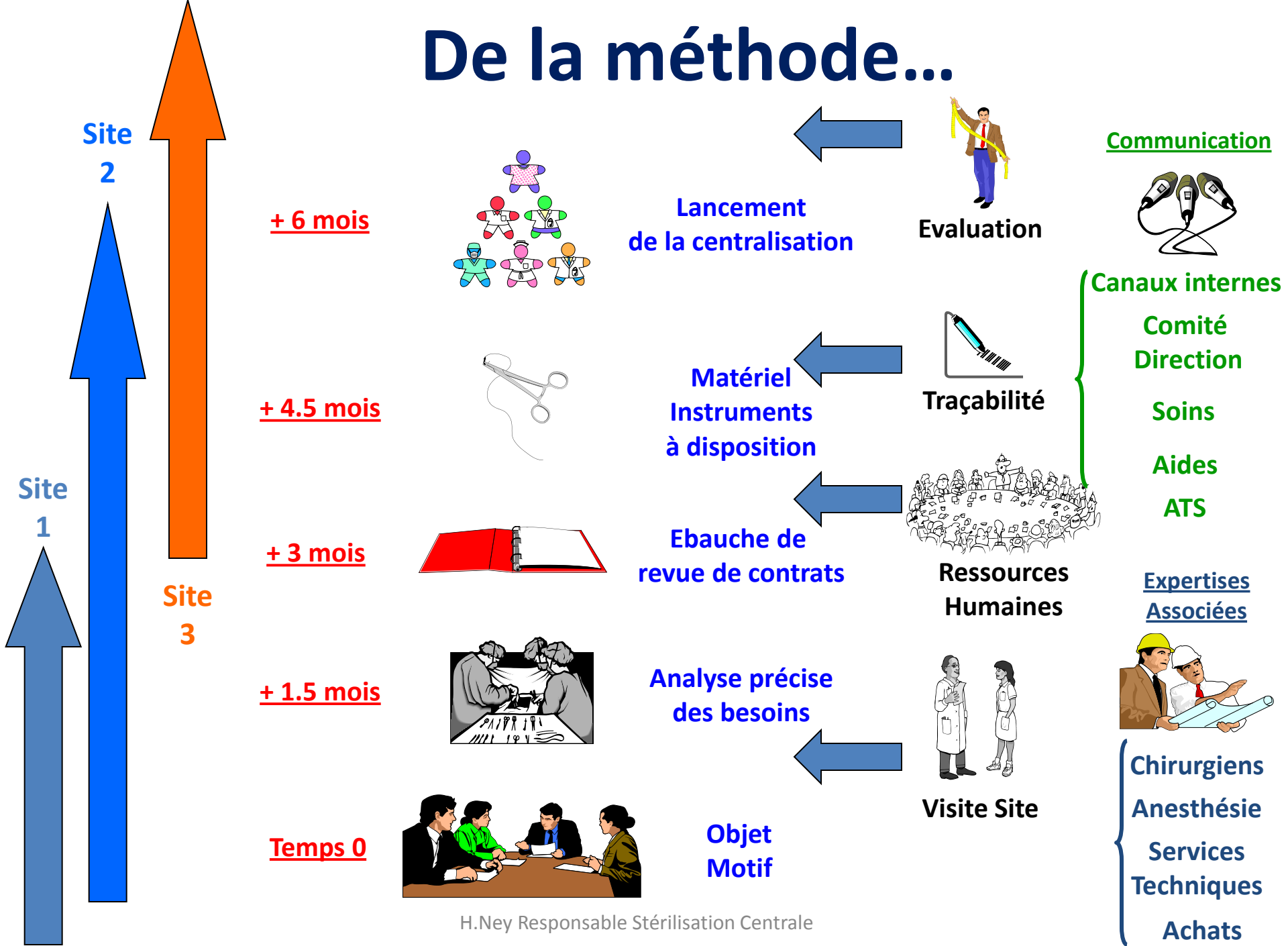
- La gestion des risques au travers de la perte d'autonomie
- La dépendance
- Les coûts de synchronisation
- L'efficacité des dispositifs contractuels
- La logique de contrôle: qui contrôle qui?
- La cohérence: ré-internalisation à terme?
- L'aspect social et le tissu relationnel
- La responsabilité du mandant: affectée par la performance du partenaire



Comment j'y vais?



De la méthode...



Du ménagement au management...

Un outil: la démarche qualité

Type de processus	Exemples
<u>Processus de pilotage</u>	<ul style="list-style-type: none">◆ Management◆ Mesures, analyses
<u>Processus de réalisation</u>	<ul style="list-style-type: none">◆ Production◆ Traçabilité
<u>Processus supports</u>	<ul style="list-style-type: none">◆ Achats◆ Formation

Norme ISO 13485:2003 AC1:2009

Dispositifs médicaux – Systèmes de management de la qualité – Exigences à des fins réglementaires

- Domaine d'application
- Système de management de la qualité
- Responsabilité et engagement de la direction
- Management des ressources
- Réalisation du produit
- Mesures, analyses et améliorations

Ce sont les hommes qui font la différence...

1985 Paris congrès de l'Institut de l'entreprise

- *J.M. Descarpentries reprend le concept $E=MC^2$ (Énergie totale contenue dans une portion de matière) et propose:*

$$E_h = M.C.C.$$

- **E_h** = Efficacité Humaine
- **M** = Motivation (volonté d'agir et de réussir)
- **C** = Compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être)
- **C** = Culture (corpus de valeurs partagées)

Applications du concept

Eh = M.C.C. aux restructurations

- **Motivation:** Changement de lieu géographique, perte de repères, quête de sens, perte de statut professionnel
- **Compétences:** Savoir adapté à une situation nouvelle, Savoir-faire plus développé (automates + DMx), Plus d'exigences en matière de Savoir-être (bruit, stress, volume, taille de l'équipe)
- **Culture:** Poids du passé, Différences de management, Communication interpersonnelle différente

Applications du concept Eh = M.C.C. aux restructurations

Gabrielle Roland (Institut Français de Gestion)

A l'inverse du maillage, conçu pour favoriser les complémentarités, l'esprit de clan encourage la courte échelle entre les médiocres

Comment, alors, valoriser ce nouveau service, ce nouveau centre de compétences, ces nouvelles orientations stratégiques ?

Travail sur le concept Eh=M.C.C.

Identifier un pourcentage pour chaque item

Image du service
Image de l'encadrement
Valeurs communes au service
Informations
Communication verticale
Communication horizontale
Communication avec les autres

Culture

Adéquation au poste occupé
Gestion des autres postes
Capacité d'encadrement

Compétences

Intérêt au travail
Satisfaction salariale
Satisfaction au secteur occupé
Identification au métier de la
stérilisation

Motivation

Travail sur le concept Eh=M.C.C.

Identifier un pourcentage pour chaque item

- **Comparaison entre collaborateurs**
- **Suivi dans le temps en fonction des modifications environnementales (restructurations, nouveaux projets, turn over important)**
- **Prioriser les axes de formations individuelles et collectives**
- **Benchmarking avec autres services centralisés**

De Taylor à Mintzberg...

- **Organisation Scientifique du Travail montre ses limites (Taylor)**
Un modèle apparaît, conditionnant la définition et le contenu de chaque emploi (Mintzberg): application au service de la stérilisation
- **Ajustement Mutuel: accord direct entre les parties non dépendantes hiérarchiquement**
- **Supervision: réalisée par la hiérarchie**
- **Standardisation: résultant des règles, normes, procédures émises par les secteurs fonctionnels**

Pour accompagner l'ajustement mutuel...

Le réel et le perçu

- Le réel: enjeu objectif tel que mesuré par un observateur extérieur et désengagé (fonction Qualité?)
- Le perçu: représentation façonnée par l'idéologie, les valeurs, les normes sociales (*oui, mais toi, tu sais, tu es jeune, tu apprends plus vite*)

Dans les restructurations, n'est-il pas essentiel de valoriser le secteur par une écoute très attentive du réel, pour éviter les perceptions et interprétations diverses et variées?

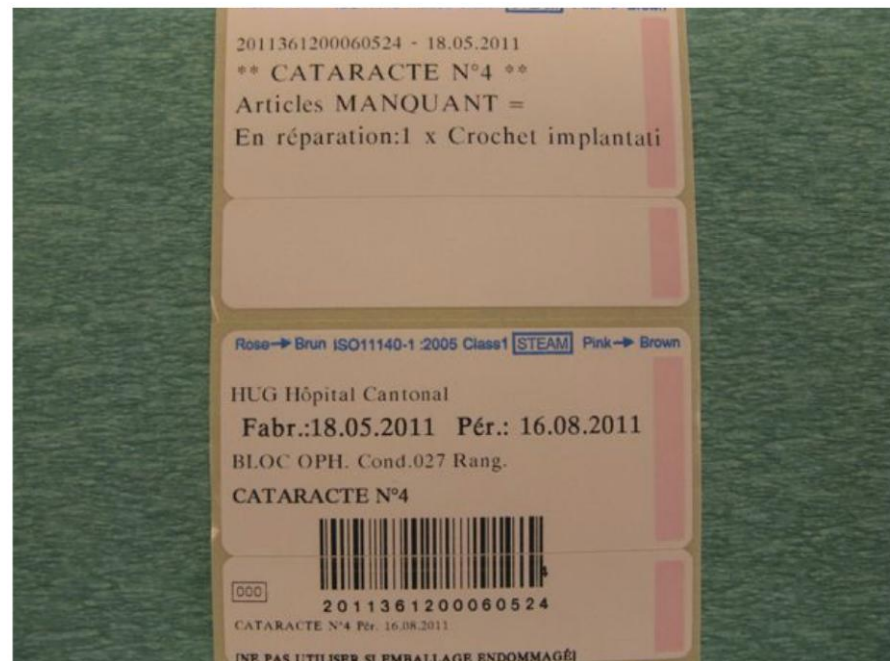
Pour ouvrir le débat...concilier les restructurations avec les travaux d'Herzberg...



Professor Dr. Frederick Herzberg



Est ce que j'y suis...



La stérilisation centrale à ce jour

- **62 collaborateurs**
- **3 tunnels de lavage**
- **3 laveur-désinfecteurs**
- **1 tunnel de lavage chariots**
- **1 centrale de dosage**
- **5 stérilisateurs à la vapeur d'eau saturée: 70 UTS**
- **2 stérilisateurs OE**
- **1 sterrad™ 100NX**
- **134 834 Unités Techniques de Stérilisation stérilisées (unité de volume de 54 litres), soit 7 281 m³**
- **150 cycles de LD par jour**
- **1.6 millions paquets fabriqués par an**
- **Dont 150 000 articles « en transit » par an**
- **Dont Activités blocs par jour: 250 plateaux / 400 sachets**
- **CA clients externes 600 000 frs**

La situation actuelle

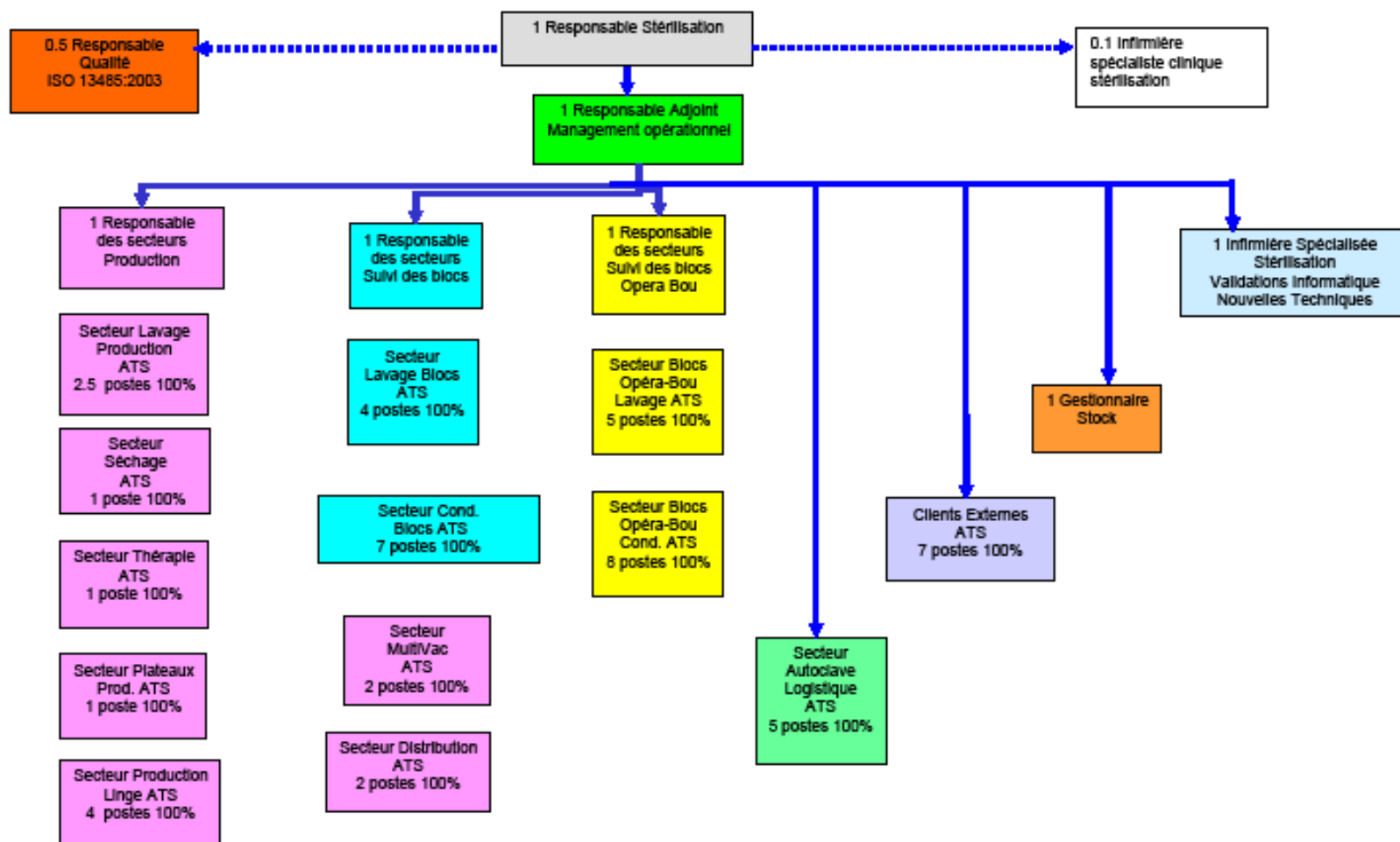
- **Tous les hôpitaux périphériques repris (Hoger novembre 2004, Loex janvier 2005)**
- **Production de tous les dispositifs médicaux stériles pour la FSASD (28 centres d'action sociale répartis dans le canton de Genève) + faculté de médecine dentaire**
- **Reprise de l'activité du bloc de gynécologie (avril 2004), d'ophtalmologie (avril 2004), de pédiatrie (juin 2004), de chirurgie ambulatoire et urologie (juin 2005), d'ORL-Neurochirurgie (janvier 2006), de chirurgie viscérale (novembre 2010), de chirurgie thoracique (février 2011), Blocs centraux et d'urgences (en cours)**

ORGANIGRAMME DE LA STERILISATION CENTRALE

Rédigé : Veronique Gachet/05.01.10

Vérifié : C. Bréhier / 05.01.10

Approuvé : H. Ney / 05.01.10



Les freins

- **La question des « pastilles » bleues et vertes: les filières**
- **Le manque de ressources supplémentaires pour démarrer le projet**
- **L'absence de responsable qualité à la stérilisation centrale**
- **Le chef de projet à la fois responsable hiérarchique: priorités en fonction du résultat, pas forcément de la cohérence de la démarche**
- **Les compétences de certains collaborateurs**
- **La culture du service**

Les ajustements

- **De tous les jours...le personnel**
- **Une fois par mois...les « clients »**
- **Ponctuellement...l'encadrement intermédiaire**
- **Le calendrier**
- **L'organisation professionnelle du chef de projet**

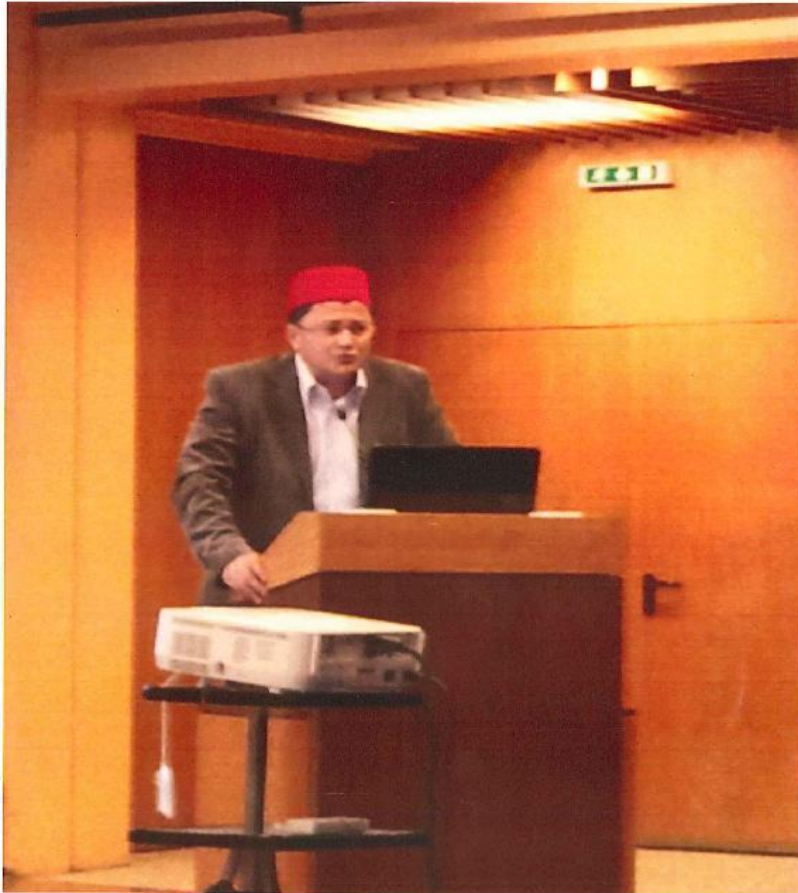
Et si c'était à refaire?

- **Augmentation des investissements en automates: laveur-désinfecteurs, autoclaves**
- **Demande de ré-évaluation des grilles de salaire des agents: différence entre postes à forte valeur ajoutée et postes à faible valeur ajoutée**
- **Renforcer l'encadrement avec le recrutement d'un responsable adjoint**
- **Augmenter les échanges de collaborateurs avant la mise en œuvre effective du projet**

Du pain sur la planche...😊

- **Finaliser la reprise d'activité de retraitement des dispositifs médicaux stériles des blocs Opera et BOU (Mars 2012)**
- **Assurer la gestion du parc d'instrumentation chirurgicale des différents blocs opératoires afin de mutualiser les ressources disponibles: centralisation des stocks // visa budgétaire sur les achats (Juin 2012)**
- **Robotiser le tri des instruments opératoires en sortie de salle d'opération pour limiter la consommation de ressources infirmières spécialisées de salle d'opération (Fin 2012)**

Merci de votre invitation et de votre attention



**Avec des yeux d'enfants...
...chers Amis...**

**"Rêve de grandes choses, cela te
permettra d'en faire au moins
de toutes petites."**

Jules Renard, Nouvelles.