

Le contrôle logistique dans le processus de stérilisation hospitalière (3/3)

Bénédiction ou malédiction ?

par Georges Spring, chef de projet «SteriCare», PostLogistics

Dans le premier volet de son article (paru dans *forum* 3/2007), l'équipe de projet «SteriCare» de PostLogistics se penchait sur les nouvelles dispositions juridiques et les défis futurs de la stérilisation hospitalière. Dans la deuxième partie (*forum* 4/2007), l'équipe «SteriCare» présentait les résultats et conclusions d'une analyse de processus menée dans divers services de stérilisation centrale.

Enfin, dans la présente – troisième et dernière – partie, l'équipe de projet «SteriCare» s'efforcera d'une part, de proposer, dans la perspective d'un logisticien, un certain nombre de recommandations concernant la marche à suivre pour mettre sur pied un contrôle logistique et d'autre part, d'explicitier la structure, le contenu et les aspects organisationnels de tout contrôle logistique.

Mise sur pied d'un contrôle logistique

Soulignons que la stratégie valable pour le service de stérilisation centrale doit être harmonisée avec la stratégie globale de l'entreprise/de l'hôpital. Partant de l'hypothèse que l'orientation-clientèle, tant interne qu'externe, a explicitement été définie comme axe stratégique, nous nous proposons de présenter ci-après la marche à suivre pour mettre sur pied un contrôle logistique.

Sur la base des critères stratégiques définis, il s'agit de déterminer quels groupes de clients recevront quels types de prestations. En effet, les exigences posées en termes de prestations d'une stérilisation centrale varient en fonction des groupes

cibles. On peut par exemple distinguer les prestations suivantes :

- Retraitement standard ou express.
- Stockage ou non de dispositifs stériles.
- Livraison des dispositifs stériles à un ou plusieurs sites.
- Prise en charge des dispositifs stériles sur un ou plusieurs sites.
- Documentation des processus disponible en ligne.
- Message envoyé à un interlocuteur déterminé (p. ex. par e-mail), annonçant la livraison/la prise en charge des dispositifs stériles.

Ce «profil» des prestations fournit des indications importantes sur les points dont il faudra particulièrement tenir compte au moment de détailler plus avant le développement du contrôle logistique.

Dans un souci de bonne compréhension de tous les processus intervenant dans le circuit de la stérilisation centrale (cf. graphique 2 dans l'article publié dans *forum* 3/2007), il est recommandé de dresser un «plan des processus». Cette représentation permet de visualiser schématiquement tous les processus (ainsi que leurs interactions avec les systèmes informatiques) qui fournissent un entrant (input) et/ou un extrant (output). Ce faisant, la finalité de processus doit être déterminée avec soin. Ce procédé permet de documenter les étapes de processus existantes, sans pour autant, à ce stade, remettre en question leur pertinence pour atteindre l'orientation-clientèle requise.

Une fois que les processus ont été placés

sur ce plan (documentation écrite), ils doivent être mis en regard des exigences des clients, et leur pertinence doit être vérifiée. Ce n'est qu'ensuite que l'on pourra déterminer les processus/processus partiels à intégrer et à documenter de manière détaillée. Dans cette tâche, le savoir-faire des collaborateurs des stérilisations centrales s'avère précieux.

Structure d'un contrôle logistique

Il faut tout d'abord prendre une décision de fond quant à l'orientation que l'on souhaite donner au contrôle logistique, afin de pouvoir – lors de sa structuration – se concentrer d'emblée sur les indicateurs pertinents. La figure 1 représente une structure possible de contrôle logistique.

Le choix de l'orientation-clientèle interne et externe implique systématiquement une orientation-efficacité du contrôle logistique. L'équipe de projet part du principe que la question de la réduction des coûts (orientation-efficience) est déjà réglée par le processus d'amélioration continue, ce qui facilite un contrôle logistique axé sur l'efficacité. Mais pour que cette orientation corresponde réellement aux besoins des clients (et pour éviter de faire de la «sur-ingénierie», p. ex. de fournir un niveau qualitatif que le client n'est pas disposé à payer), il est nécessaire que le client définisse ses attentes, sur la base prestations proposées. Exemples de besoins de clients :

- Service en 24 h, pour le retraitement standard.
- Service en 8 h, pour le retraitement express.

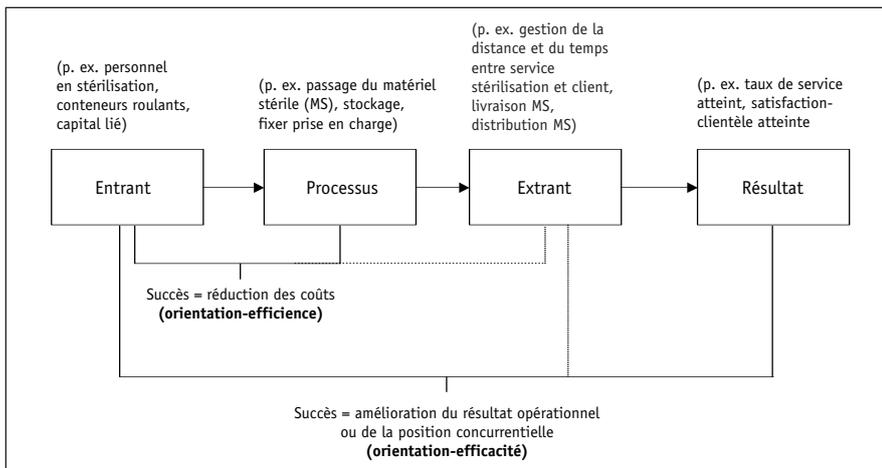


Fig. 1 L'orientation-succès dans la logistique¹.

Ensuite, en fonction des attentes formulées par le client et soigneusement définies, ces besoins sont rattachés aux différents processus retenus.

Au terme de ces travaux préparatoires, l'on déterminera les attentes qui seront désormais observées comme valeurs prioritaires et qui seront pilotées par le controlling. A ce titre, il est judicieux de commencer par contrôler les valeurs considérées comme critiques pour le processus interne de la stérilisation centrale. Et pour que l'orientation-clientèle ne reste pas un vœu pieu, il faut piloter en particulier les valeurs définies avec des clients internes ou externes, par exemple dans le cadre d'un contrat de niveau de service ou d'un contrat de service (à ce titre, cf. l'article de Hervé Ney paru dans *forum* 3/2007 – Une expérience de contractualisation entre le service tech-

nique et la stérilisation centrale). Sur la base de ce procédé et de ces considérations, on peut alors structurer les attentes, les processus et les valeurs qui contribueront à mieux cibler le contenu du controlling.

Contenu d'un contrôle logistique

Le contrôle logistique consiste à maîtriser les processus critiques². S'agissant des processus et de l'offre de prestation de services, la méthode présentée ci-dessus assure une bonne vue d'ensemble.

Un catalogue de questions spécifiques contribuera ensuite à déterminer quels processus doivent être observés et pilotés de quelle manière (questions possibles) :

- Sur quels leviers de commande faut-il pouvoir influencer ?
- Quels sont les goulets d'étranglement critiques ?
- Comment maîtriser au mieux le processus ?
- Où se trouvent les leviers de manœuvre critiques ?
- Comment mesurer ?
- Où résident les possibilités de détection précoce (pour éviter les erreurs) ?

Il est souhaitable que les responsables des services de stérilisation, les responsables du controlling et les collaborateurs des stérilisations centrales apportent, ensemble, une réponse à ces questions. Car le chemin qui mène à l'élaboration des indicateurs à contrôler doit également être un but en lui-même. Les discussions, qui ne manqueront pas de surgir, favoriseront en effet une meilleure compréhension des interactions

chez toutes les personnes impliquées. A ce titre, la documentation des travaux de groupe est très utile et l'enregistrement des résultats (leviers de manœuvre critiques, procédés de mesure, etc.) est indispensable.

Questions organisationnelles relatives à l'introduction d'un contrôle logistique

Après avoir répondu aux questions ci-dessus et défini les processus à piloter ainsi que leurs indicateurs, se posent désormais des questions de nature organisationnelle (exemples) :

- Quelles indications doivent être saisies manuellement/automatiquement ?
- Quelles indications les collaborateurs doivent-ils saisir durant le processus ?
- Quelle est la méthode de mesure ?
- Qui est responsable de comparer les valeurs théoriques/réelles/escomptées ?
- A quelle fréquence cette comparaison des valeurs théoriques/réelles/escomptées doit-elle être effectuée (p. ex. chaque mois) ?
- Qui est responsable de l'amélioration continue du processus ?

N'oublions pas que l'introduction d'un contrôle logistique implique souvent un changement (substantiel) de la conception que l'on a de son travail quotidien. On peut dès lors s'attendre à une résistance, notamment de la part des collaborateurs des stérilisations centrales, par exemple pour les raisons suivantes :

- Le collaborateur a l'impression d'être surveillé.
- Plus grande précision dans la convention des objectifs pour chaque collaborateur ou pour les équipes.
- Mise en évidence de points faibles dans la collaboration.

Il est donc important de tenir compte des facteurs dits « mous » (p. ex. intégration des collaborateurs, encadrement par un coach) lors de l'introduction d'un contrôle logistique. En outre, il est indispensable que le management bénéficie d'un soutien sans faille durant l'ensemble du processus (les cadres collaborent activement, prennent les décisions nécessaires – après consultation des personnes concernées – et les mettent en œuvre systématiquement). Lors de la réflexion commune sur la concrétisation organisationnelle du contrôle

¹ Cf. Weber, Jürgen; Logistik-Controlling, 1990.

² La tâche du contrôle logistique consiste à planifier, piloter et coordonner les exigences fonctionnelles complexes posées par la logistique, ses systèmes et ses sous-domaines. Pour ce faire, le contrôle logistique compile différentes données et en extrait des informations. Sous la coordination du management logistique, celles-ci sont ensuite utilisées pour atteindre au mieux les objectifs logistiques. A cette fin, chaque entreprise requiert un contrôle logistique individuel et adapté à ses besoins et exigences spécifiques. (Traduction libre d'un extrait d'une page allemande de Wikipedia, 10.01.2008).

logistique, d'autres questions ne manqueront pas de se poser (p. ex. adaptation des descriptions de postes) et nécessiteront une solution, bien que nous ne les mentionnions pas explicitement dans le présent article.

De même qu'il est primordial d'intégrer, dans une perspective organisationnelle, le controlling et les tâches qui lui sont liées, de même la décision relative aux instruments à utiliser est capitale. Les nouvelles tâches doivent pouvoir être réalisées de manière aussi efficace et efficiente que possible, sans toutefois nécessiter l'apprentissage d'un nouveau logiciel pour pouvoir travailler au quotidien.

A ce titre, l'équipe de projet a fait des expériences diverses: certains systèmes de documentation des charges incluent déjà des possibilités d'évaluation permettant un contrôle des processus. Reste cependant à voir si ces possibilités permettent de couvrir les besoins qui se manifesteront, ce qui varie de cas en cas.

Dans le cadre de son travail de diplôme, le diplômé a – en collaboration avec l'équipe de projet «SteriCare» – opté pour une approche très pragmatique et établi un système d'indicateurs sous forme de tableau Excel. Celui-ci contient les informations suivantes:

- Détermination des indicateurs (p. ex. productivité Stérilisation centrale)
- Données requises (champs de saisie)
- Valeur calculée
- Valeur cible

Le tableau ci-dessous constitue un exemple d'un tel système d'indicateurs (chiffres fictifs).

Selon le degré de complexité de ce «tableau de bord», les données requises (saisies) ne sont pas toutes disponibles «automatiquement». La saisie de ces données est par conséquent souvent mixte: une partie des données sont saisies par le collaborateur, d'autres informations sont injectées – via des interfaces – directement par le système informatique dans le tableau de bord.

Un contrôle logistique «prêt-à-emploi»?

Compte tenu des réflexions exposées plus haut et de l'avis de l'équipe «SteriCare», on peut en principe répondre par la négative à cette question. Diverses observations effectuées sur le marché permettent toutefois de penser que le contrôle logistique gagnera en importance lors du développement futur des systèmes de documentation des charges. Pour pouvoir offrir une solution intégrée souple – tant pour le prestataire (stérilisation centrale) que pour le bénéficiaire (p. ex. client interne, hôpital externe) des prestations –, il est impératif de continuer à développer la coopération entre tous les partenaires impliqués dans le processus global. Il s'agit d'une condition sine qua non pour élaborer une solution optimale qui tienne compte du meilleur de chaque discipline, et pour améliorer sensiblement la compréhension entre les partenaires et envers les clients.

CONCLUSION

Comme nous avons cherché à le montrer dans notre série d'articles, les dispositions juridiques et les défis croissants dans le domaine de la santé publique placent les

services de stérilisation devant des exigences accrues. L'objectif du contrôle logistique consiste à surveiller l'efficacité de l'ensemble des processus de stérilisation hospitalière et, partant, à créer les conditions requises pour améliorer continuellement ces processus. Le travail de diplôme a mis en évidence, entre autres, que les bases (notamment une documentation maîtrisée des processus) sont souvent lacunaires et qu'il est par conséquent nécessaire de rattraper ce retard. Or la mise en place d'un contrôle logistique efficace contribue également à combler ces lacunes.

Cela étant, tous ces efforts et réflexions ne seront utiles que si:

- toutes les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser le processus,
- il existe une volonté réelle d'améliorer continuellement le processus,
- toutes les activités sont axées sur l'utilité qu'en retirent les clients (internes également).

Il est nécessaire de définir, de respecter systématiquement, voire de corriger les critères des processus. Le processus d'amélioration continue ne portera ses fruits que si contrôleurs et management de la stérilisation centrale encadrent activement et dans un même esprit le processus.

Pour terminer, l'équipe de projet «SteriCare» est convaincue que le contrôle logistique constitue une véritable bénédiction et que les stérilisations centrales devraient saisir cette occasion. Vous connaissez probablement l'affirmation suivante:

Les erreurs qui sont détectées tardivement dans le processus (ou, dans le pire des cas,

Indicateurs	Données requises (saisies)				Valeur calculée	Valeur cible
Temps de cycle total moyen	Valeur calculée dans la documentation de charge					5.40
Taux d'utilisation LD / temps de fonctionnement	Nbre de charges	Durée processus (h)	Temps fonction. brut	Nbre de chambres	53.1%	85.0%
	39	1.00	10.50	7		
Facteur taux de remplissage charge LD	Nbre de plateaux	Nbre de charges			1.69	1.80
	66	39				
Taux d'utilisation autoclave/ temps de fonctionnement	Nbre de charges	Durée processus (h)	Temps fonction. brut	Nbre de chambres	48.3%	50.0%
	14	1.50	14.50	3		
Facteur taux de remplissage charge autoclave	Nbre de plateaux	Nbre de charges	Capacité maximale		74.4%	80.0%
	125	14	12			
Productivité Stérilisation centrale	Nbre de plateaux	Unités personnel	Travail journalier (100%)		1.52	1.60
	125	9.80	8.40			
Productivité Stérilisation centrale (Août 2006 – 65%)	Nbre de plateaux	Unités personnel	Travail journalier (100%)		1.38	1.50
	79	6.80	8.40			

Fig. 2 Exemple de système d'indicateurs.

chez le client) coûtent beaucoup plus cher que leur élimination à un stade précoce du processus.

CQFD!

Remerciements

Les différents volets de notre article n'auraient pas pu être réalisés sans la bonne et intense collaboration entre le diplômant, l'équipe de projet «SteriCare» et les collaborateurs des stérilisations centrales impliquées, ni sans les discussions intenses et constructives et la confiance des responsables des services de stérilisation. L'équipe de projet «SteriCare» de PostLogistics remercie très sincèrement tous les acteurs pour leur active contribution.

Un partenaire fiable et compétent pour la stérilisation hospitalière

PostLogistics conçoit tant des solutions de stérilisation centrale interhospitalières que des solutions visant à optimiser la logistique de la stérilisation entre les différents partenaires du secteur de la santé. Grâce à son savoir-faire dans le domaine de la santé publique, PostLogistics est en mesure de proposer des solutions de logistique en stérilisation modernes, fiables et adaptées aux besoins spécifiques des clients. ■

Pour de plus amples informations ou pour recevoir la fiche d'information sur le projet «SteriCare»

La Poste suisse
PostLogistics
Marketing et vente
Monsieur Georges Spring
Chef de projet «SteriCare»
Viktoriastrasse 21

Téléphone: 031/338 84 65

E-Mail:

georges.spring@postlogistics.ch

CAS®
INTERNATIONAL

Clean-Air-Service AG

Service und Instandhaltung

- Reinraumqualifizierung
- Filtersystem-Integritätstest
- Mikrobiologische Messungen
- Instandhaltung und Sanierung

Prozessqualifizierung

- Qualifizierung von Dampf- und Heissluftsterilisatoren,
- Überprüfung der Temperaturverteilung
- Wartungsarbeiten an Autoklaven

Visualisierung

- Strömungsprofile Video und Einzelbilder

Consulting und Schulung

- Beratung zu und von Qualitätssicherungsmaßnahmen
- Validationsvorschriften
- Erstellung von Arbeitsvorschriften (SOP's)
- Kundenseminare und Workshops

Vertrieb und Kalibrierung

- CLIMET Partikelzähler, Systeme und deren Kalibrierung



Führender

Ihr Partner für Reinraumtechnik

CAS Clean-Air-Service AG

Hauptsitz
Reinluftweg 1
CH – 9630 Wattwil
Tel. +41(0)71 987 01 01
Fax +41(0)71 987 01 11
<http://www.cas.ch>
E-Mail: info@cas.ch

CAS Clean-Air-Service AG

Niederlassung Österreich
Eduard-Bodem Gasse 3
A – 6020 Innsbruck
Tel. +43(0)512 390 500
Fax +43(0)512 390 501
E-Mail: office@cas-austria.at

CAS Clean-Air-Service AG

Verkaufsbüro Messtechnik
Kaiserstrasse 100
D – 52134 Herzogenrath
Tel. +49(0)2407 5656-0
Fax +49(0)2407 5656-11
E-Mail: thelen@cas.ch