

# Ou Outsourc

## Outsourcing

Flavia Bossi, Responsable du Service instruments chirurgicaux et Responsable Start-ups Servizi ospedalieri S.p.A.

### INTRODUCTION

Les récents développements, historiques, nous rappellent à quel point il est essentiel d'apporter une attention toute particulière à la gestion des ressources disponibles.

La décennie écoulée s'est caractérisée par une mutation rapide du système de santé italien, au cours de laquelle tous les acteurs – tant les établissements que les professionnels de la santé – ont dû assumer pleinement leurs responsabilités. Grande réactivité, intégration, recherche, mise en œuvre et expérimentation de nouveaux modèles de coopération... voilà autant de mécanismes opérationnels que de voies à suivre (*metá hodós*). Tandis que par le passé, ils n'achetaient que peu de marchandises à l'externe, les hôpitaux sont aujourd'hui prompts à externaliser des pans entiers de services de soutien.

Ce sont avant tout les activités cliniques (analyses de laboratoire, prise en charge extrahospitalière, remise de médicaments et retraitement de dispositifs médicaux), les prestations non cliniques (nettoyage, maintenance des installations, élimination des déchets, etc.) ainsi que les services généraux (assurance, informatique, etc.) qui ont été confiés à des prestataires tiers.

En d'autres termes : lorsque les établissements de santé réévaluent leurs stratégies économiques, on assiste au transfert, à des tiers, d'une ou de plusieurs prestations de service ; cette « délégation » est réglée par des dispositions contractuelles, organisationnelles et administratives spéciales.

Dans ce contexte, l'externalisation de prestations nécessaires à la stérilisation et à la gestion des instruments chirurgicaux et des dispositifs médicaux constitue pour la Direction stratégique l'occasion de développer son offre, en redéfinissant ses compétences et en cherchant de nouvelles ressources et connaissances.

### OUTSOURCING DES PRESTATIONS DE LA STÉRILISATION CENTRALE

Outsourcer, c'est externaliser des pans entiers d'activité, dans le cadre d'un partenariat entre

l'entreprise délocalisante et l'entreprise qui prend en charge, souvent au titre de spécialiste sur le marché, l'ensemble de l'activité qui lui est confiée.

Selon une enquête menée par le Centro Studi Investimenti Sociali (Censis) auprès de 110 entreprises et autorités, il faut s'attendre à une progression considérable de l'outsourcing dans les années à venir.

70 % des sondés ont indiqué avoir externalisé au moins une fonction administrative interne.

De plus, sachant que quelques 60 % de l'échantillon représentatif se caractérisent par une tendance modérée à l'externalisation, mais, simultanément, par une forte propension à l'innovation dans l'organisation interne, il est évident que le développement potentiel de la demande est très important.

Point encore plus intéressant : dans ce sondage, presque 60 % des entreprises privées et quelques 40 % des grosses structures administratives étatiques prévoient de jouer davantage la carte de l'outsourcing dans les deux années à venir.

Les principaux facteurs incitant les mandants – publics et privés – à externaliser participent de l'efficacité, de la rapidité, de la modularité et du degré élevé de personnalisation des prestations proposées.

Prenons maintenant les établissements de santé : la principale raison pour laquelle ils externalisent la stérilisation réside dans la redéfinition de leurs propres prestations de service.

Compte tenu des difficultés typiques inhérentes à l'activité de stérilisation, et eu égard aux responsabilités qui en découlent, la stérilisation représente un cas d'outsourcing « complexe ».

Parallèlement aux charges financières considérables, dictées par la structure spécifique et les installations particulières requises en stérilisation, les fournisseurs désireux de proposer cette prestation sont confrontés à une double nécessité : d'une part, respecter un important dispositif réglementaire ; d'autre part, pouvoir assurer un niveau de qualification poussé des collaborateurs, en raison de la grande diversité des matériaux à retraiter et de leurs diverses provenances.

A ce jour, nombreux sont les établissements dans lesquels la stérilisation des instruments chirurgicaux s'effectue dans des « sous-stérilisations », unités dans lesquelles le respect des prescriptions en vigueur n'est souvent pas garanti.

C'est précisément la raison pour laquelle l'activité de stérilisation a été centralisée dans un Service de stérilisation centrale, ce qui présuppose des investissements dans l'aménagement des locaux, l'acquisition des appareils nécessaires,

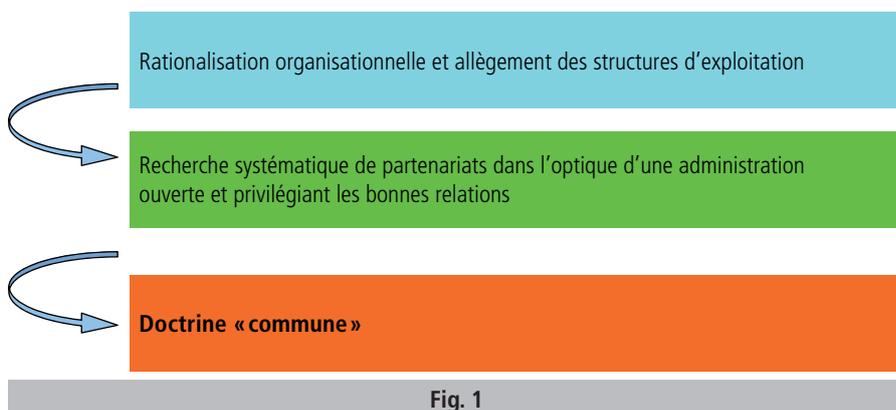


Fig. 1

l'embauche et la formation du personnel, la certification du processus et la gestion des instruments chirurgicaux.

L'importance des coûts constitue très certainement la raison première pour laquelle un hôpital confie à l'externe la prestation de services dont il a besoin. Il faut néanmoins mentionner d'autres facteurs : rationalisation, transfert de la responsabilité inhérente au processus de stérilisation en cas de litiges, transfert des prestations à des entreprises maîtrisant bien les processus et donc, par ricochet, réduction du risque iatrogène, ou encore traçabilité des charges. La littérature spécialisée internationale indique que la satisfaction est moindre lorsque les raisons d'une externalisation relèvent de considérations économique-financières plutôt que stratégiques.

L'outsourcing permet aux établissements de santé de renouveler leur parc technologique et de mettre en place des processus certifiés et traçables, dans le cadre d'une structure adéquate, qui réponde aux exigences de sécurité et de fiabilité. Le prestataire externe, de son côté, peut engager son personnel de manière plus rationnelle, donc accroître sa productivité, améliorer la qualité des produits au moyen de procédés standard et de contrôles permanents, mieux dimensionner ses équipements et améliorer l'utilisation des appareils (autoclaves) et des consommables (détergents, systèmes d'emballage, etc.).

L'offre existant en la matière a même été étoffée en intégrant la location d'instruments chirurgicaux dans les projets de réalisation et de gestion des Stérilisations centrales.

Avantages ? Les hôpitaux peuvent renouveler leur parc d'instruments, optimiser les coûts d'acquisition et de maintenance des instruments chirurgicaux et disposer de plateaux stériles traçables et marqués CE.

Tous ces éléments contribuent à améliorer la qualité des prestations chirurgicales, grâce à une productivité optimisée en salle opératoire, et à dégager des ressources humaines que l'on peut affecter à l'encadrement personnel.

Le partenaire idéal :

- fournit des prestations efficaces, adaptées aux besoins et permettant d'améliorer la qualité des services proposés par l'établissement,
- gère la demande en instaurant le juste équilibre entre gestion rationnelle, affectation judicieuse des ressources et évidence scientifique,
- combine son propre savoir aux connaissances des experts qui ont recours à ses prestations, contribuant ainsi à élever le niveau de connaissances,

- mène ses activités de manière coordonnée et en étroite collaboration avec les structures techniques, administratives et médicales de l'hôpital,
- est une organisation novatrice, riche d'un savoir-faire spécifique, en mesure d'accompagner le changement, et
- forme et emploie des collaborateurs qualifiés, qui sont en contact quotidien avec les spécialistes travaillant dans les établissements de santé.

Pour que ce type de projet soit couronné de succès, il est nécessaire que l'hôpital et le prestataire s'accordent sur les objectifs préalablement définis et que chacun, de son côté, analyse sa propre organisation sous l'angle des processus.

Pour ce faire, il faut définir les activités à externaliser, les processus qui s'y rapportent, les responsables (internes et externes) de projet, les résultats escomptés et les indicateurs de mesure adéquats.

L'un des éléments de succès de cette entreprise réside dans la signature d'une convention de prestations, preuve que l'établissement hospitalier est axé sur les processus et non sur les produits.

#### PROCESSUS

Les Directions responsables de la stratégie, de la gestion et de l'administration ont certes un rôle important à jouer dans l'activation et la mise en œuvre du processus ; les détails et les préparations des documents techniques incombent cependant en général à la Direction médicale ainsi qu'au responsable des soins infirmiers.

Dans une première étape du processus, il s'agit de déterminer les objectifs opérationnels – quoi, quand, comment – ainsi que les moyens de réalisation.

Ce faisant, on privilégiera une approche multidisciplinaire, afin de tenir compte de tous les facteurs entrant en jeu dans l'évaluation des

prestations de service et de leur impact sur l'organisation hospitalière.

#### MODÈLES DE GESTION D'UNE STÉRILISATION CENTRALE

Il existe deux catégories de modèles d'externalisation : l'outsourcing « à l'interne », qui présente le gros avantage d'être logistiquement parlant plus svelte, et l'outsourcing « à l'externe », qui vise à sous-traiter toutes les activités de stérilisation et de maintenance des instruments chirurgicaux à des exploitations industrielles stricto sensu.

Une fois le modèle retenu, il faut ensuite définir le périmètre des prestations.

##### Modèle d'outsourcing « à l'interne »

Conséquences pour la gestion d'une Stérilisation centrale :

- Création d'un service de stérilisation centrale interne à l'hôpital, conçu de façon à pouvoir garantir le bon déroulement des activités, en fonction des besoins de l'établissement. Les éventuelles capacités de production disponibles pourraient être affectées à des activités de stérilisation en faveur d'autres établissements voisins.
- Logistique relativement simple, les opérations étant effectuées sur le site hospitalier : BOP, unités, services ambulatoires et unités opérationnelles concernées par la stérilisation des instruments chirurgicaux.
- Parc d'instruments suffisant pour garantir la rotation des différents plateaux en 6 heures environ, soit la durée moyenne de l'ensemble du processus de retraitement des instruments chirurgicaux au sein de l'établissement.

##### Modèle d'outsourcing « à l'externe »

Conséquences pour la gestion d'une Stérilisation centrale :

- Recours à un service de stérilisation externe à l'hôpital, entre les mains des prestataires

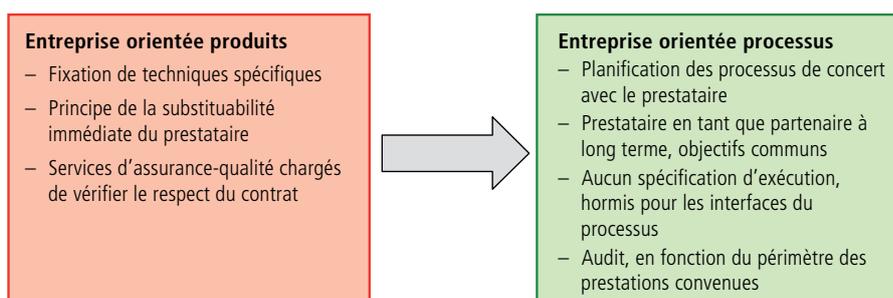


Fig. 2

de services. Cette solution permet à l'établissement hospitalier d'utiliser ses propres locaux de stérilisation pour développer d'autres activités relevant de son métier de base.

- Nécessité de réévaluer le parc d'instruments de l'hôpital, les plateaux chirurgicaux pouvant avoir une durée de rotation jusqu'à 24 heures. Dans ce modèle « à l'externe », sont aussi comprises les activités suivantes :
  - inventaire des instruments chirurgicaux et des dispositifs médicaux,
  - optimisation des plateaux d'instruments chirurgicaux et de dispositifs médicaux,
  - location et maintenance de nouveaux instruments chirurgicaux et dispositifs médicaux.

Ce qui permet à l'hôpital de renouveler son parc d'instruments, en termes tant qualitatifs (innovations technologiques) que quantitatifs. De plus, le bon fonctionnement des instruments livrés, tous porteurs du marquage CE, serait garanti en tout temps.

On peut pour l'essentiel distinguer deux groupes de prestations de service :

#### Services de gestion du processus

- Construction ou transformation des locaux de la Stérilisation centrale (à l'interne)
- Mise en service, maintenance et certification des installations
- Mise en place d'un système électronique de traçabilité comprenant des licences d'utilisation, un nombre adéquat de postes de travail, la formation du personnel et des collaborateurs habilités par l'hôpital à accéder aux données
- Gestion, par le personnel interne, des activités liées au processus de stérilisation
- Formation du personnel
- Mise à disposition des consommables nécessaires
- Transport (logistique) des instruments chirurgicaux et des dispositifs médicaux stérilisables

#### Services de gestion des instruments chirurgicaux

- Inventaire qualitatif et quantitatif des instruments chirurgicaux de l'hôpital

- Inventaire qualitatif et quantitatif des systèmes réutilisables pour la stérilisation des plateaux chirurgicaux (conteneurs)
- Optimisation des plateaux chirurgicaux utilisés et/ou intégration de nouveaux instruments dans les plateaux de l'hôpital
- Location de plateaux chirurgicaux auprès du prestataire externe
- Maintenance et mise à niveau des instruments chirurgicaux
- Mise à disposition de conteneurs de stérilisation
- Maintenance et mise à niveau des conteneurs
- Formation du personnel

#### ÉVALUATION DES PRESTATIONS DE LA STÉRILISATION CENTRALE

Outre la nature même des prestations, il conviendra de déterminer les principaux indicateurs de performance, qui visent à contrôler le déroulement des activités les plus représentatives du processus. On privilégiera les indicateurs fondés sur les analyses différentielles (comparaison entre le niveau atteint par le passé, le niveau actuel et l'objectif visé).

On distingue essentiellement quatre types d'indicateurs :

- indicateurs généraux : ils mesurent des facteurs donnés et sont exprimés en volume ;
- indicateurs qualitatifs : ils permettent d'évaluer la qualité des résultats, en fonction de standards déterminés ;
- indicateurs de coûts ;
- indicateurs de service ou de temps : ils mesurent le temps de réaction nécessaire, de bout en bout du processus.

Pour être à même de détecter d'éventuels écarts par rapport aux objectifs – et donc de prendre des mesures correctrices – il faudra aussi définir les unités et la fréquence de mesure de ces indicateurs. Au moment des négociations contractuelles déjà, l'équipe devra fixer la marche à suivre dans l'éventualité où les indicateurs de performance se situeraient en dehors des valeurs limites escomptées. Il est en effet essentiel que l'établissement qui outsource et le prestataire externe conviennent de la procédure à suivre en cas d'écart ainsi que de mesures correctrices.

La prestation de service doit être évaluée au moment de la phase de projet déjà, puis faire l'objet d'un suivi. L'objectif principal consiste à évaluer les résultats, tout en contrôlant les modalités de gestion de l'expérience (méthode) ainsi que l'éventualité d'une réévaluation du processus.

#### CONCLUSIONS

Indépendamment de son mode de gestion, la Stérilisation centrale est une entité qui fournit des prestations et doit, en tant que telle, être en mesure d'approvisionner en tout temps et de manière satisfaisante les différents services et blocs opératoires, tout en garantissant la sécurité, l'adéquation, l'efficacité et l'efficience des services de soutien qu'elle assure.

Dans l'optique d'une gestion moderne, la Stérilisation centrale doit avant tout décharger les salles d'opération de toutes activités de soutien indirectes telles que gestion, acquisition et évaluation des instruments chirurgicaux.

Les collaborateurs de la Stérilisation centrale doivent en tout temps savoir quelle solution adopter et comment maîtriser au mieux d'éventuels problèmes qui pourraient avoir une incidence négative sur les activités chirurgicales, et cela afin d'améliorer en permanence l'enjeu fondamental dont il est question ici, à savoir la santé du patient.

*« Il ne suffit pas de faire des pas qui doivent, un jour, conduire au but ; chaque pas doit être lui-même un but, en même temps qu'il nous porte en avant. »*

Goethe

#### BIBLIOGRAPHIE SUR INTERNET

- <http://www.salute.gov.it>
- <http://www.aiosterile.org>
- <http://www.anmdo.org>
- <http://www.censis.it>
- <http://www.ipasvi.it>