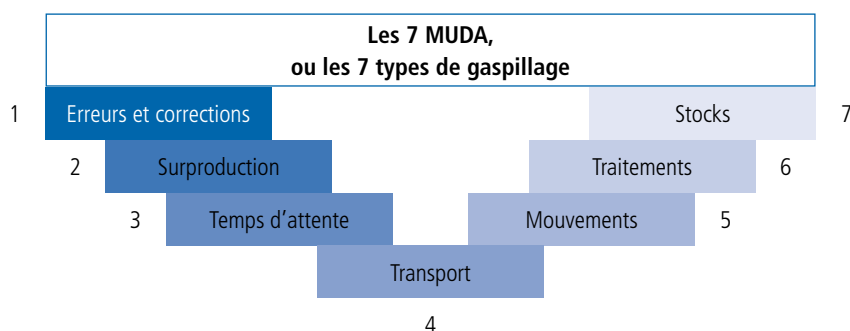


Co emballage

Comment éviter les 7 gaspillages « MUDA » lors du processus d'emballage en Stérilisation centrale ?

Daniel Dos Santos Freitas, *Inselspital, stérilisation centrale, Berne*



SITUATION INITIALE

Lors de son exposé tenu à l'occasion du Congrès SSSH 2018 à Bienne, Madame Hermann, responsable de notre Stérilisation centrale, avait évoqué les 7 MUDA (tâche sans valeur ajoutée, mais acceptée)... autant vous dire que cela avait titillé ma curiosité et que je suis parti à la pêche aux informations sur Internet.

Voici, de manière ultrasynthétique, ce que j'ai trouvé.

Taiichi Ohno, ingénieur industriel, démarra sa carrière dans le secteur de l'automobile en 1943, avec pour objectif d'une part de réduire les coûts et les pertes, et d'autre part d'accroître la productivité et le bénéfice de l'entreprise. Outre les 7 « MUDA » classiques, définis chez Toyota dans les années 1950 et 60, la littérature spécialisée moderne sur la « Lean Production » mentionne également le **manque d'ergonomie** ainsi que le **la sous-utilisation des compétences des collaborateurs** comme huitième et neuvième forme de gaspillage.

Inspirées des 7 MUDA, différentes idées d'optimisation du processus d'emballage dans notre Stérilisation centrale ont peu à peu germé. En collaboration avec Madame Hermann, j'ai donc fixé le projet et la procédure sur papier.

INTENTION

Produire davantage avec moins de travail... cette exigence est plus pertinente que jamais !

Ça tombe bien, car la mise en œuvre de ce projet vise à éviter au maximum les 7 gaspillages « MUDA » et, partant, à améliorer l'efficacité du processus d'emballage dans notre service. Concrètement, le projet doit contribuer à atteindre l'objectif de notre Stérilisation centrale, à savoir que chaque personne soit en mesure d'emballer 20 plateaux par jour.

PLANIFICATION DU PROJET

Lors d'un atelier à l'interne, j'ai présenté mon projet à mes collègues, puis nous avons, ensemble, discuté des points susceptibles d'être améliorés. Sur la base des remarques de mes collègues, j'ai ensuite défini les mesures optimales à mettre en œuvre.

Une fois approuvé et communiqué, le projet est entré dans sa phase de réalisation.

DESCRIPTION DU PROJET/RÉALISATION

Comment éviter les gaspillages « MUDA » lors du processus d'emballage en Stérilisation centrale ?

1. Erreurs et corrections

Lorsque les blocs OP réceptionnent des plateaux contenant des instruments défectueux ou erronés, ils renvoient ces plateaux, en général intacts, au service de stérilisation, ce qui occasionne du gaspillage. Pour éviter ce dernier, les instruments défectueux sont désormais retirés lors du processus d'emballage et envoyés en répa-

ration. L'introduction du « contrôle en binôme » (bref contrôle, par un deuxième collaborateur, de chaque plateau emballé) permet d'éviter d'éventuelles erreurs, et de réduire les coûts supplémentaires en corrigeant tout de suite les erreurs. Il est vrai que notre service connaissait déjà ces vérifications en binôme. Mais le présent projet leur a conféré davantage de poids, et elles sont devenues obligatoires pour tous les collaborateurs. Il s'agit vraiment d'un simple et bref deuxième contrôle, permettant typiquement d'éviter les petites erreurs de routine.

Nous avons également rappelé à nos clients, majoritairement des blocs, que les instruments défectueux (lorsqu'ils étaient détectés par les blocs) devaient être marqués par un fil. Ainsi, la personne chargée de l'emballage ne perd pas de temps à effectuer des tests fonctionnels, et remplace directement l'instrument incriminé.

2. Surproduction

Un stock plein à craquer n'est jamais bon signe... il coûte cher ! Par conséquent, on ne produit que ce dont on a besoin, et uniquement lorsque l'on en a besoin. Concrètement, on se concentre sur le matériel le plus vendu, qui doit être produit en grande quantité, afin d'éviter les stocks inutiles, générateurs de coûts.

A intervalles réguliers, les responsables des stocks vérifient donc quels sont les articles les plus commandés, et ceux qui ne le sont que rarement. Ils en discutent ensuite avec la direction de la Stérilisation centrale, voire avec le(s) auteur(s) des commandes/les clients. Si nécessaire, les assortiments sont adaptés, de concert avec la coordinatrice du matériel et le service des achats.

3. Temps d'attente

Les temps d'attente se produisent par exemple lorsqu'il faut faire nettoyer un instrument sale et qu'il faut attendre ce dernier avant de pouvoir terminer un plateau. Pour être certain que les instruments pourront être nettoyés correctement, il convient de tenir compte de leur

forme/conception ou de leur structure/surface, qui détermineront si ces derniers requièrent un prétraitement poussé avant de passer en laveur-désinfecteur.

En collaboration avec le responsable de la zone de décontamination, une liste a été établie, qui indique quels instruments et plateaux OP nécessitent un prétraitement intensif.

Autre mesure : constituer une réserve d'instruments clairement structurée, afin de pouvoir rechercher et échanger aisément des instruments. Ainsi, nous avons dédié des armoires spécifiques aux réserves :

- matériel standard (tubes de protection, protections d'instruments, dans diverses tailles et différents modèles, tous clairement marqués) ;
- instruments par discipline ;
- instruments standard (susceptibles d'être utilisés par toutes les disciplines).

Un échéancier a été établi pour l'ensemble du processus, qui facilite la priorisation des plateaux OP (idéalement, la priorisation aurait été fixée par les blocs, mais les clients ne le souhaitent pas). Concrètement, le chargé d'emballage voit sur l'échéancier quels plateaux doivent être prêts à quel moment en vue de leur stérilisation, sachant qu'ils seront enlevés à une heure précise pour être remis aux clients.

Pour les demandes spéciales ou extraordinaires, les clients ont la possibilité d'apposer un marquage (une étiquette rouge) sur les plateaux bien visible à l'extérieur des conteneurs. Ainsi, ces plateaux sont traités avec la priorité requise.

4. Transport de matériel

Nous sommes en présence de cette forme de gaspillage lorsqu'il faut parcourir de grandes distances, par exemple pour remplacer le matériel dans les réserves, ou transporter le matériel emballé dans les blocs. Pour éviter ces mouvements inutiles, des procédures ont été conçues : ainsi, un stockage intermédiaire a été défini pour une partie du matériel, avant que celui-ci ne soit rangé définitivement dans les armoires ; cet entreposage provisoire est ensuite rangé à un moment opportun et défini, histoire de ne pas perdre de temps lors de l'emballage ou lors du « coup de feu ».

5. Mouvements

Pour éviter des allées et venues inutiles lorsque l'on cherche p. ex. des instruments de rempla-

cement, on veille à ne devoir se déplacer qu'une seule fois vers l'armoire des réserves. Cela permet d'éviter de perdre du temps et de se déplacer inutilement.

Certaines réserves, bien structurées et centralisées, ont été placées de manière à réduire les distances parcourues par les collaborateurs. Ainsi, une réserve de matériel standard se trouve près de la table d'emballage, ce qui permet de gagner du temps lors de l'emballage.

6. Traitements

Ce type de gaspillage survient, par exemple, lorsqu'il faut investir beaucoup de temps pour assembler les instruments lors de l'emballage, ou lorsque le processus de stérilisation est interrompu par des immobilisations inutiles. Nous allons par conséquent investir de manière plus ciblée dans la formation interne de nos collaborateurs, et en particulier revaloriser les ateliers de mise à niveau que nous proposons déjà. Il s'agit de faire comprendre à tout un chacun que ces workshops visent à tenir les collaborateurs au courant des développements ainsi qu'à aider ces derniers à gagner en aisance routinière. Nous y présenterons notamment les nouveaux instruments, leur utilisation, assemblage et démontage, ainsi que les points particuliers à respecter lors de leur retraitement ou nettoyage.

7. Stocks

Animés par le souci d'éviter les « surstocks » de matériel de réserve, nous achetons les articles en fonction de nos besoins, ce qui nous permet d'éviter des stocks inutiles et, partant, des coûts supplémentaires. L'acquisition est une activité qui incombe au responsable de la production ; les collaborateurs sont donc tenus d'annoncer, à temps, les commandes de matériel nécessaire. Pour information, l'acquisition basée sur le scanning des articles a été testée par le passé, mais n'a pas fourni de résultats probants.

8. Manque d'ergonomie

Il convient d'éviter les faux mouvements et les risques pour la santé des collaborateurs. Des conditions ont donc été créées, qui visent à réduire les efforts inutiles : mise à disposition de tables d'emballage réglables, chariots pour (trans)porter les plateaux et les conteneurs, LDs et autoclaves avec sortie automatique du matériel... ces mesures permettent de réduire la

charge de travail et les risques pour les collaborateurs.

Nous avons également envisagé un gerbeur à conteneurs, mais avons dû constater que certains processus seraient plus chronophages. Une utilisation optimale du gerbeur aurait par ailleurs nécessité de transformer certains locaux.

9. Sous-utilisation des compétences des collaborateurs

Nous avons parfois observé une sous-utilisation des talents et compétences des collaborateurs. C'est la raison pour laquelle nous nous efforçons de conférer à ces derniers les tâches qui correspondent le plus à leurs capacités.

Concrètement : les personnes qui emballent le matériel rapidement et avec une grande routine sont avant tout affectées à l'emballage ; les collaborateurs qui préfèrent le nettoyage, et qui s'acquittent de cette tâche avec célérité, vont surtout nettoyer ; celle ou celui doté(e) d'un sens technique aiguisé sera responsable de la « petite maintenance », etc.

CONTRÔLE D'ATTEINTE DES OBJECTIFS/VALIDATION

Toutes les mesures exposées ci-avant ont été mises en œuvre, puis ont, six semaines plus tard, fait l'objet d'un rapport d'équipe. A cette occasion, j'ai pu enregistrer un retour positif de mes collègues pour l'ensemble du processus. L'implémentation de ces améliorations nous a permis d'augmenter la productivité, de réduire le taux d'erreurs, et, dès lors, d'une part d'accroître les bénéfices ainsi que la satisfaction tant des clients que des collaborateurs, et d'autre part de réduire les coûts dans notre service de stérilisation.

Pour l'heure, toutes les mesures sont maintenues telles quelles. Lors de l'évaluation annuelle, la revue de direction du service de la Stérilisation nous fournira les chiffres clés relatifs aux erreurs et aux coûts. Je les attends avec impatience !

CONCLUSIONS

Nos efforts visant à éviter les 7 gaspillages « MUDA » contribuent à ce que le processus d'emballage effectué dans notre service de stérilisation soit plus compétitif ; les collaborateurs ont gagné en qualification et en motivation, des processus ont pu être améliorés, et les clients se montrent plus satisfaits ! |