

## Présentation du Projet

### Centre Henri Becquerel (CHB):

- Centre de Lutte Contre le Cancer (CLCC) créée en 1960, situé à Rouen et l'un parmi les 20 centres en France, associés à la Fédération Unicancer.
- Ses missions: Soins, recherche et enseignement.
- Effectif: 735 salariés dont 75 médecins spécialisés et chercheurs.
- Environ 20.000 patients suivis par an.



### Pharmacie à Usage Intérieur (PUI):

- Pharmacie intégrée à l'hôpital ≠ Pharmacie de ville
- Service divisé en 3 secteurs: pharmacie distribution (médicaments), unité de préparation (chimiothérapies et antibiotiques), et essais cliniques (Recherche thérapeutique).
- Cadre de l'étude: Unité de Préparation des chimiothérapies.

### Problématique:

- Surcharge de travail
- Effectif constant
- Augmentation de la pression
- Données statistiques internes & fédérales (augmentation d'activité & délais d'attente)

### Enjeux:

- Organisationnels et sociaux: rendre flexible les activités en améliorant les conditions de travail pour le personnel.
- D'efficacité: satisfaire les patients
- Concurrentiels: améliorer l'image du Centre
- Economiques: diminuer les pertes

### Objectifs:

- Lissage des activités
- Diminuer les attentes des patients

## Approches possibles

### Référentiels exploitables:

- Manuel de la Haute Autorité de Santé (HAS): Le Centre étant certifié (V2010)
- FD S 99-130: Lignes directrices pour la mise en œuvre d'un système qualité dans un établissement de santé (2002)
- Les Bonnes Pratiques de Préparation (BPP, 2007)
- NF X 06-091: « Démarches Lean, Six Sigma, Lean Six Sigma- Exigences des compétences des chefs de projets d'amélioration et des animateurs d'ateliers » (Avril 2011)
- FD X50-819: Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 (Juillet 2011).
- Méthode Six Sigma: démarche initiée par l'industrie Motorola, 1980.

### Leurs avantages et inconvénients:

- Suivre des indicateurs de non-conformités (défauts de production), encourager à l'efficacité. Mais c'est des recommandations générales
- Maîtriser des flux internes et externes dans le domaine de santé. Mais ne vise pas de l'efficacité
- Assurer le cœur de métier, suivre les anomalies du dossier de chaque patient. Mais ne vise pas également l'aspect d'efficacité
- Savoir et savoir-être important. Mais le savoir-faire n'est pas explicité
- Savoir important. Mais c'est des recommandations globales éloignées du domaine de santé.
- Maîtrise statistique des variabilités. Pas de chasse des activités inutiles.

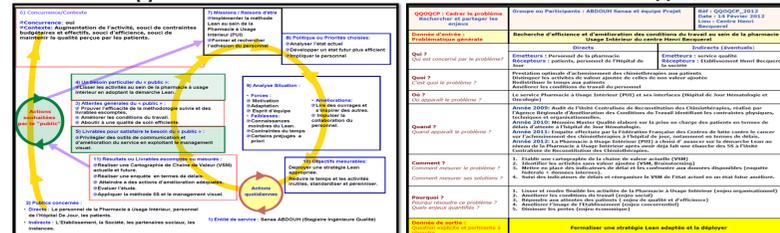
### Choix réalisé

Adopter la démarche Lean (démarche japonaise issue de l'industrie automobile Toyota, 1980). Pourquoi?:

- Afin d'éliminer les activités et les temps inutiles
- Afin de diminuer les attentes des patients
- Afin de promouvoir le management visuel

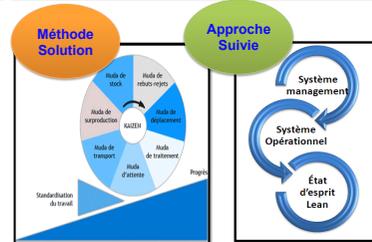
## Méthode mise en œuvre

### Planification Dynamique Stratégique [1] Comprendre la Problématique Qui-Quoi-Où-Quand-Comment-Pourquoi? [1]



### Risques pris en compte et alternatives

- ❖ Résistance du personnel
- > Impliquer le personnel
- ❖ Déviation du projet
- > Impliquer les partenaires sociaux (Médecine de travail et de santé)
- ❖ Non concrétisation de l'étude menée
- > Favoriser le management visuel, action sur le terrain, réunions hebdomadaires.

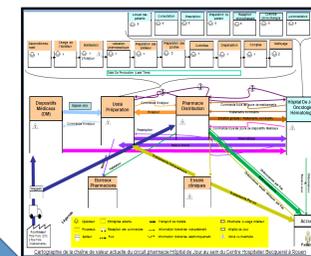


Méthode Kaizen (amélioration continue concrète et progressive avec le Personnel) [2]

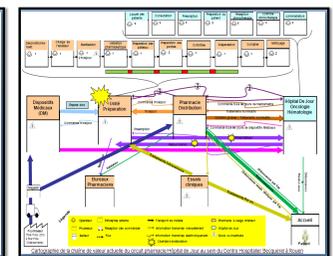
Les 3 piliers du Lean [3]

## Actions et Processus

### Cartographie de chaîne de valeur/Value Stream Mapp (VSM) [1]



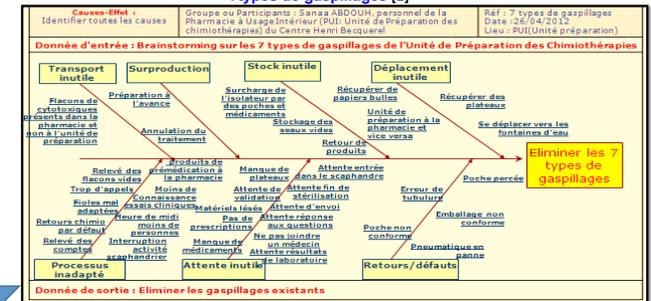
### Analyse du VSM [1]



But: explorer l'état existant

But: Identifier les 7 types de gaspillages (Via des ateliers Kaizen: Brainstorming, Diagramme d'affinité)

### Diagramme d'Ishikawa des 7 types de gaspillages [1]



Enquête des délais: [1]

But: Identifier des indicateurs de délais et des temps morts

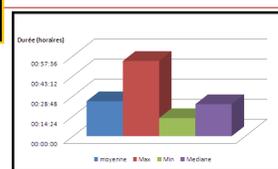
Enquête au sein de la Pharmacie à Usage Intérieur (secteur UCRC) du Centre Henri Becquerel (Fiche de Commande du Matériel)		
Date	Commande du Matériel	Difficultés Rencontrées
Heure de début	Heure de fin	

17 Fiches pour l'Unité de préparation des chimiothérapies et 4 pour l'hôpital de jour

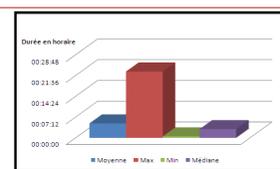
## Résultats

Résultat n°1: Actions d'amélioration Sur les 7 types de gaspillages [1]

Côté Organisationnel Source principale des pertes



Ecart de délai moyen de circuit de préparation des chimiothérapies (45 min en moyenne selon l'étude Fédérale)



Ecart de temps mort entre l'étape de validation du médecin et celle de validation pharmaceutique

Résultat n°2: Enquête des délais [1]

## Perspectives

- Approfondir l'étude des délais
- Appliquer les 5S (unité de préparation et pharmacie distribution) et le management visuel.
- Impulser le daily standing up meeting (réunions en état debout de 10 min)
- Développer le management participatif pour le personnel

## Bibliographie

- [1]: Implémentation de la méthode Lean à la pharmacie à usage intérieur du Centre Henri Becquerel Rouen, ABDOUH Sanaa, Stage professionnel de fin d'études, MASTER Management de la Qualité (MQ-M2), UTC, 2011-2012, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°208.
- [2]: <http://www.vision-lean.fr/lean-manufacturing/7-mudas/>
- [3]: [http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708131446/chap1\\_Drew.pdf](http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708131446/chap1_Drew.pdf)