



## 92<sup>èmes</sup> Journées de l'APHO

QUIMPER,  
Centre des Congrès du Chapeau Rouge  
16-17 mars 2023

“ LA PHARMACIE  
HORS LES MURS,  
L'APHO *midable* opportunité ! ”

L'équipe pharmaceutique au sein des services : regards croisés  
Coordination des parcours : le rôle clé des pharmaciens  
PUI : nouvelles opportunités !

## Pharmacien Hospitalier et Opportunités Métier

## Management Projet en Santé Retour d'expérience et Enjeux

Dr Anne-Lise TESSON LECOQ  
Pharmacien  
Direction des Parcours et Projets



**LA PHARMACIE HORS LES MURS,  
L'APHOmidable opportunité !**

L'équipe pharmaceutique au sein des services : Regards croisés  
Coordination des parcours : le rôle clé des pharmaciens  
PUI : nouvelles opportunités !

**Pharmacien Hospitalier et  
Opportunités Métier**

**Management Projet en Santé  
Retour d'expérience et Enjeux**

**Dr Anne-Lise TESSON LECOQ  
Pharmacien  
Direction des Parcours et Projets**







Présentation :

Dr Anne-Lise TESSON LECOQ

## Ma personnalité

- Joyeuse et optimiste
- Franche (qui peut paraître parfois un peu cash)
- Aimant travailler avec les autres et n'aimant pas être seule
- Exigeante en vers moi-même et aussi en vers les autres (mais ça je le travaille 😊)
- Sais se remettre en question (parfois un peu trop !)
- Aimant souvent le meilleur et dépasser mes limites pour cela

Ces traits de personnalité m'aident au quotidien dans le management de projet !

*Pour cette présentation je vous propose,  
De partager avec vous mes REX pour...*

- 1- Débuter un projet
- 2- Piloter un projet
- 3- Accompagner ses collaborateurs
- 4- Intégrer les parties prenantes

*De partager avec vous quelques compétences  
attendues  
d'un manager de projet*

*Pour cette présentation je vous propose,  
De partager avec vous mes REX pour...*

- 1- Débuter un projet
- 2- Piloter un projet
- 3- Accompagner ses collaborateurs
- 4- Intégrer les parties prenantes

*De partager avec vous quelques compétences  
attendues  
d'un manager de projet*

# 1- Débuter un projet



- Etape très importante +++
- Etape qui permet d'identifier :
  - le **client** (attention : payeur ≠ bénéficiaire)
  - son **environnement** (= périmètre du projet)
  - son **besoin précis** (= définition claire du projet)
  - Un **budget prévisionnel**

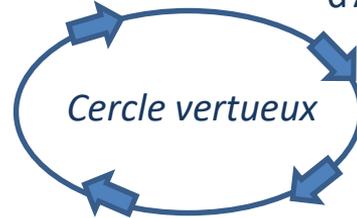
REX Projet PUI : Initialisation pas assez cadrée => évolution du périmètre au cours du projet => surcoûts ( + 3 millions d'euros)

# 1- Débuter un projet

Outils intéressants : définition d'une **note de cadrage** et de **lettres de mission**, pour :

Définir les rôles de chacun  
= Engagement

Connaitre son degré  
d'Autonomie



Responsabiliser  
les parties  
prenantes

Déléguer  
efficacement



REX Projet PUI : Eléments pas assez formalisés => lettre de mission rédigée et partagée pour le projet GHT72

*Pour cette présentation je vous propose,  
De partager avec vous mes REX pour...*

- 1- Débuter un projet
- 2- Piloter un projet
- 3- Accompagner ses collaborateurs
- 4- Intégrer les parties prenantes

*De partager avec vous quelques compétences  
attendues  
d'un manager de projet*

## 2- Piloter un projet

Pour structurer le projet il faut définir des **instances de pilotage** (sa composition, sa fréquence, son degré de décision)

- Le Comité de Pilotage (COPIIL)= le Reporting Direction = la Revue Client
- La Cellule Opérationnelle (COPE) = la Revue de Projet
- Les Groupes de travail (GT) = les Réunions Techniques

### REX Projet PUI :

- ⇒ Composition de la COPE : Pharmaciens /Trio de pôle /Cadres de santé (Service concerné et Clients) / Ref Qualité/Ref DSI, référent Biomed...
- ⇒ Création de GT par appel à candidature
- ⇒ Méthodologie de travail commune à chaque GT permet de faciliter la communication

# Exemple de MAP Projet : Stérilisation

Avoir des **appuis autoritaires** à solliciter  
⇒ pour valider les étapes (jalons)  
⇒ pour débloquer certaines situations

## CARTOGRAPHIE PROJET

EPO (Equipe Projet Opérationnelle)

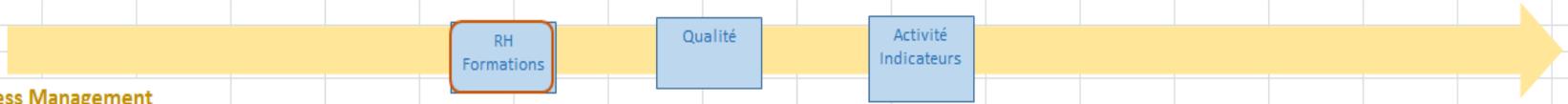
COPIL



Process Opérationnel



Process Support



Process Management

## 2- Piloter le projet

Pour piloter un projet il faut maîtriser **des outils méthodes de pilotage**

> Ex du **Lean Management** permet d'animer des GT interactifs et d'impliquer les professionnels

Exemple Projet PUI: Méthode d'Analyse de la chaîne de la Valeur

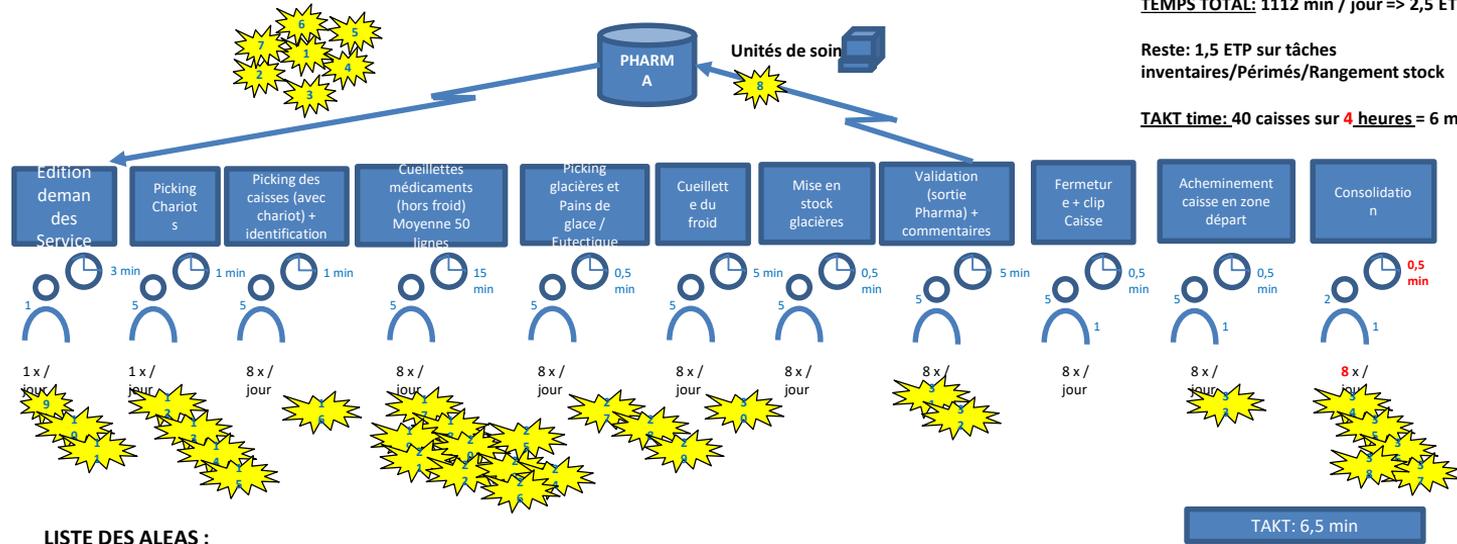
Ex : Méthode d'analyse de la **chaîne de la valeur** (analyse fine de chaque process)

**Les 7 MUDA (gâchis)** issus du **Lean Manufacturing** qui n'apportent pas de valeur ajoutée

- Les stocks inutiles
- Temps d'attente
- Les outils/équipements défectueux
- La surproduction
- Les déplacements/ mouvements inutiles
- Le temps de transport
- Les process de fabrication excessif = retravail



# Exemple Projet PUI: Process Dispensation Globale (process actuel)



**TEMPS TOTAL: 1112 min / jour => 2,5 ETP**

**Reste: 1,5 ETP sur tâches inventaires/Périmés/Rangement stock**

**TAKT time: 40 caisses sur 4 heures = 6 min**

## LISTE DES ALEAS :

### Attente:

- 10: validation demande des services DG
- 11: validation **demandes services BU**
- 18: 1ere personne arrivant n'imprime pas les demandes (5min/jour)
- 20: disponibilités des caisses (perte 10 min / agent / jour) (100 min /sem)
- 27: disponibilité des glacières
- 28: disponibilités des eutectiques
- 31: queue pour faire sortie informatique (2 PC / 5 agents)
- 38: disponibilité des échelles

### Surproduction :

- 5: Pb jours fériés (non pré calculés/non informatisés)
- 6: Journées lourdes (pas de lissage sur semaine)
- 7: Fréquence de DG à recalculer
- 23: anticipation des demandes par les services ( ex: C Drouet)
- 32: renoter informatiquement les écarts de qté délivrées (papier + saisie pharma)
- 33: mobilisation physique du personnel (lourdeur)

### Re-travail :

- 1: Divergence entre planning et clôture commandes de service
- 2: Ordre des bâtiments / planning livraison
- 3: Dispensation contrôlée dans demandes normales
- 4: Dispensation contrôlée dans dotation => pas de différence de circuits mds selon services
- 8: Pas d'avertissement en retour au service (rupture, ...)
- 9: Demandes de services non vérifiées avant préparation (il en manque)
- 16: pas de chariot ambidextre
- 19: pas d'emplacement spécifique des chariots (recherche / encombrement) =< temps perdu
- 21: caisse trop petites pour certaines demandes de service
- 22: Cartons ne rentrant pas dans caisses (autre process)
- 24: Manquants (rupture stock / rupture four): 100% caisses
- 26: Anticipation à la veille voir plus (armoires)
- 29: Eutectiques pas à température adaptée
- 34: C Drouet consolidation non faite à temps
- 35: consolidation non faite par la pharmacie à ce jour
- 36: consolidation caisse + froid
- 37: Erreur de consolidation (infos manquantes)

### Sur Qualité :

#### Compétences:

- 17: identification non faite de la personne devant contrôler le manque des demandes de service

#### Mouvements:

- 25: rangement des médicaments non optimisés (ABC ou 80/20)
- 30: distance entre cueillette froid et congélateur 2x/sem

#### Stock:

#### Transport:

- 39: Distance entre zone de préparation et zone de départ (pas d'organisation)

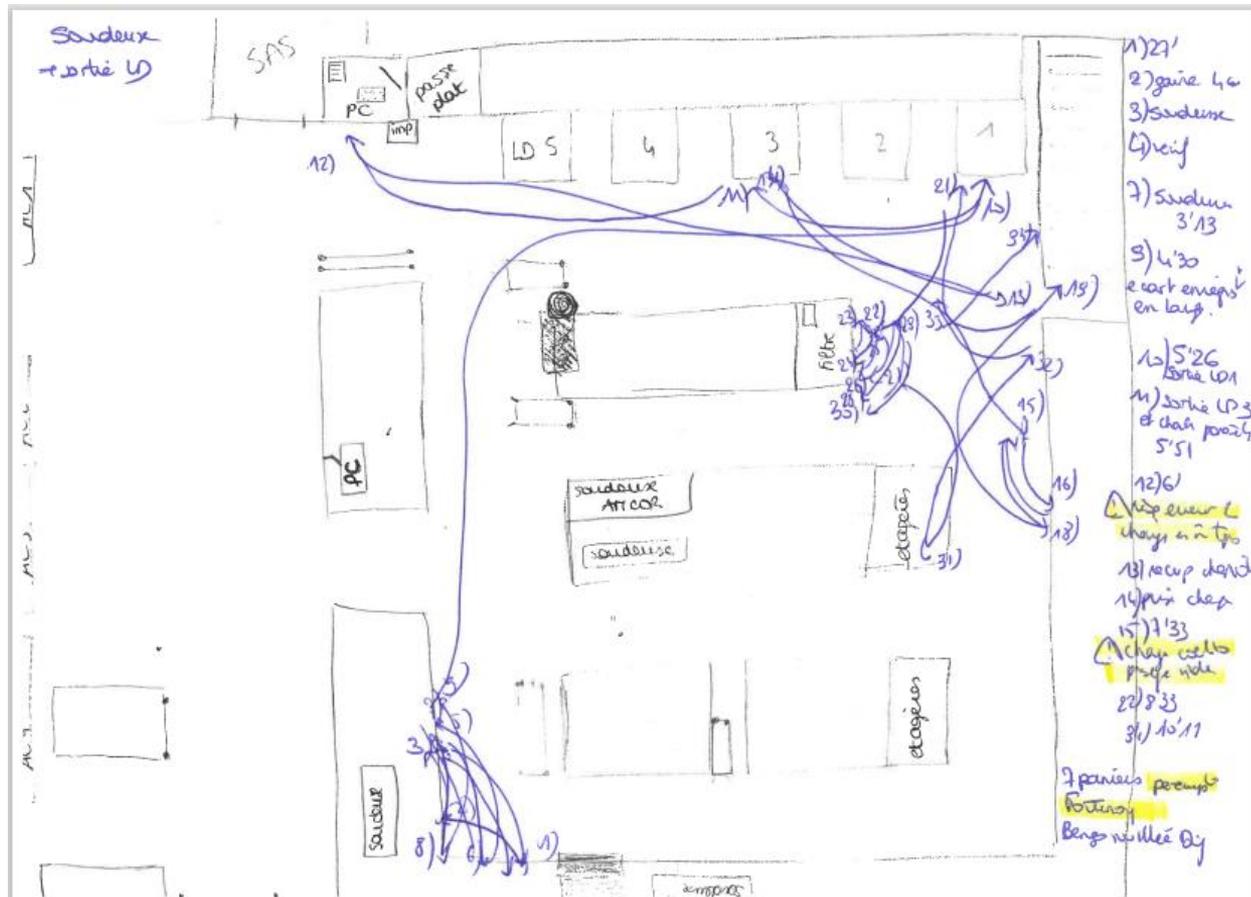
\*Temps reportés par caisse (40 / jour en moyenne 50 lignes)

**TEMPS TOTAL: 1112 min => 2,5 ETP**

**Reste: 1,5 ETP sur tâches inventaires/Périmés/Rangement stock**

Exemple Projet Stérilisation : poste de travail Sortie laveurs  
 Evaluation des trajets par postes de travail (diagrammes Spaghetti)

Objectif : repenser les espaces de travail (en limitant les déplacements)



## 2- Piloter le projet



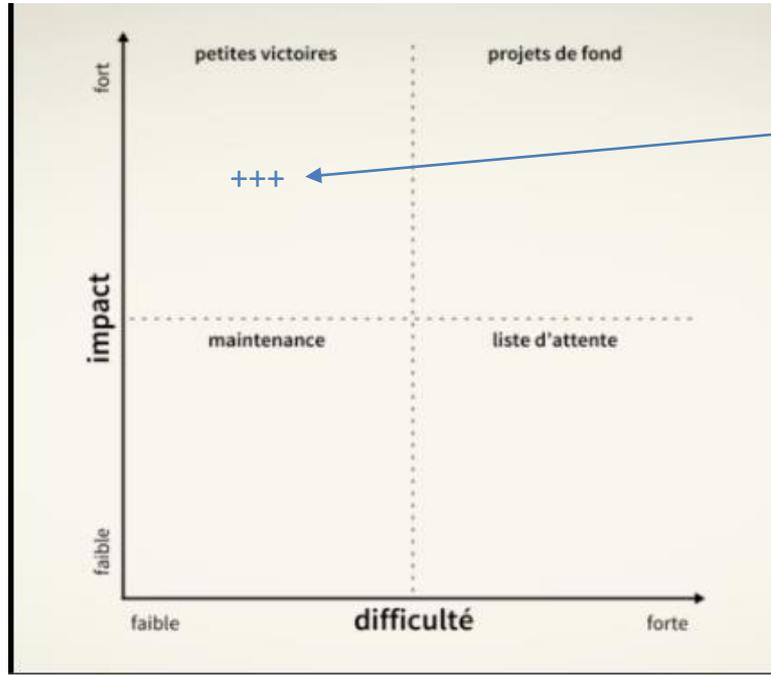
### L'animation des GT :

- Pilote bienveillant +++
- Pour l'animation des GT, le pilote peut s'appuyer sur les ressources internes (formations à prévoir) ayant des compétences complémentaires  
=> importance d'intégrer les utilisateurs dans les réflexions pour s'assurer de répondre à leurs attentes
- Lors des échanges, le pilote doit poser des questions ouvertes pour creuser :
  - En quoi ce problème impacte concrètement votre pratique ?
  - Qu'avez-vous fait pour améliorer ce sujet (mettre en position active++)  
=> Permet de rendre acteur les participants et participe à l'accompagnement au changement

## 2- Piloter le projet

La **planification des tâches** permet de suivre le déroulé du projet

Ex : Outil de communication utilisé en stérilisation pour le management du service



« quick win » = démonstrateur du changement avant l'impact des projets de fond

Autre Ex : le Rétroplanning



Attention au suivi régulier et à sa mise à jour

## 2- Piloter le projet et manager ses risques

Les **indicateurs de suivi** permettent de mesurer le degré d'avancement du projet (et la création de valeur) et de communiquer

Exemple Projet PUI : indicateurs de suivi

Groupe de travail	Typologie de l'indicateur		Indicateurs de Production/Qualité	
			Nom de l'indicateur	Période d'évaluation
N1-Stockage US N3-Stockage BO	Indicateur de performance	PUI US	Taux de service = nbre de lignes de commandes de dispensation globale - nbre de lignes en retard / nbre de lignes de commandes	1 mois
N1-Stockage US N3-Stockage BO	Indicateur de performance	PUI	Taux de disponibilité = nombre total de réf en stock - nombre de ref en ruptures / nbre total de références en stock	1 mois
Délivrance/ Dispensation	Indicateur qualité	PUI US	Nombre d'EI déclarés relevant les non-conformité de délivrance/dispensation des produits de santé	1 an



REX Projet PUI : Modifiés en cours de projet car ceux choisis au démarrage pas tous adéquats

## 2- Piloter le projet



### Manager les risques du projet

= Analyser les risques pour planifier le projet

Attention à distinguer le risque (méconnu) du problème (connu)

✓ La prise de risque est incontournable dans une démarche d'innovation

=> Gérer les priorités : faire apparaître sur le planning ce qui est critique et ce qui ne l'est pas



En REX global : le plus difficile à réaliser

=> à ce jour, encore à améliorer 😊

*Pour cette présentation je vous propose,  
De partager avec vous mes REX pour...*

- 1- Débuter un projet
- 2- Piloter un projet
- 3- Accompagner ses collaborateurs
- 4- Intégrer les parties prenantes

*De partager avec vous quelques compétences  
attendues  
d'un manager de projet*

### 3- Accompagner les collaborateurs

L'équipe projet doit être **soudée** :

⇒ Plus l'équipe est unie, plus le projet avance efficacement!



- Clarifier les **rôles et responsabilités** de chacun dans l'organisation du projet
  - Plus l'organisation est explicite, mieux elle est reconnue et plus chacun se sent responsable de contribuer au succès du projet
- Cultiver la **culture de l'échange**, « Quand tout le monde pense pareil, plus personne ne pense »
- La **méthode** est efficace si les acteurs l'acceptent et la comprennent
- **Jalonner** le parcours jusqu'à l'objectif final permet de visualiser l'avancée du projet

### 3- Accompagner les collaborateurs

Les professionnels intégrant les GT doivent partager un **projet commun** et se faire **confiance**

**La transparence** est une des clés de réussite d'un GT

**Quelques personnes clés à définir en amont pour l'Animation des GT**

- 1 « time keeper » et gardien de l'ODJ
- 1 scribe (rapporteur)
- 1 « pousse décision »

Lors de l'animation des GT il est parfois nécessaire de :  
**lever les inquiétudes**

Pour cela il faut repérer les postures des personnes,  
Savoir écouter +++ et faire parler +++



# 3- Accompagner les collaborateurs



Exemple Projet CESD : Délégation des tâches et pilotage des GT

## Outils de communication

	Pilotes	Support DPP	Contributeurs
GT 1 : Travaux	P Vauvy - M Papin	Dr Tesson Lecoq	Dr Esparbes
GT 2 : Equipements Achat et logistique	J Mouchel	Dr Tesson Lecoq	Dr Esparbes - B Perrier - Dr Godreau - K Tessier - B Hervé - N Hervé - Stérilisation Gestionnaires
GT 3 : Parcours et Pédagogie	Dr Esparbes	Dr Tesson Lecoq	J Morisot - C Bremont Cacheux - Pr Guittou - JC Callahan - Mr Oger - Mme Bouvet - C Gersent
GT 4 : RH	C Gersent	Dr Tesson Lecoq	Dr Esparbes - J Morisot - C Bremont Cacheux
GT 5 : DSI	D Mareau	Dr Tesson Lecoq	Dr Esparbes
GT 6 : Activité et suivi financier	M Campiglia	Dr Tesson Lecoq N Kieffer	Dr Esparbes - Dr Bellefontaine - C Bremont Cacheux



=> Capitalisé de l'expérience du projet PUI, le reporting bi-mensuel par l'ensemble des pilotes permet le management collaboratif du projet et l'implication des professionnels

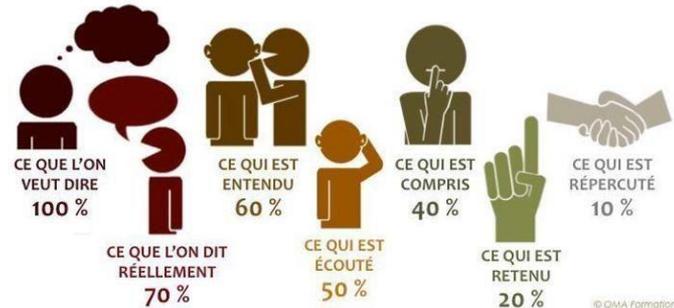
# 3- Accompagner les collaborateurs

La **Communication informelle** et le **contact direct** avec les acteurs du projet

- ⇒ permet d'impliquer, reconnaître et valoriser les professionnels
- ⇒ Rend accessible le pilote

3 objectifs :

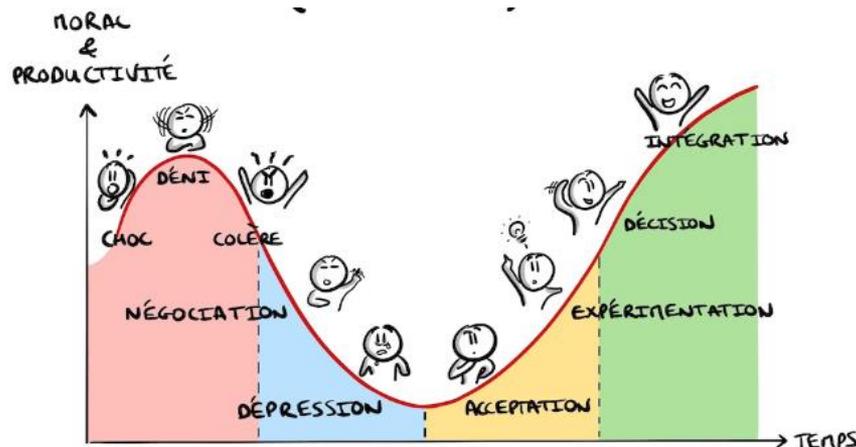
- 1- informer = faire connaître
- 2- faire adhérer
- 3- faire agir



# 3- Accompagner les collaborateurs

Exemple Projet PUI : Exemple de la cellule AcFo

## Les étapes du changement



### Stratégie de déploiement : Indirecte

Déployer le changement dans les endroits précis et avec les personnes favorables

Proposition de formations théoriques et pratiques, mises en situation, créations et révision de fiches de postes...

### Composition de la Cellule

#### •Professionnels de la PUI

- 3 PPH (participation – appel à candidature)
- 1 MO (participation – appel à candidature)
- Encadrement
- Pharmaciens

#### •Direction des Ressources Humaines

- Formation Continue
- Médecine du travail
  - Psychologue du Personnel
  - Ingénieur Ergonome

Objectifs : être à l'écoute des professionnels et construire un plan d'accompagnement et de formation adapté

*Pour cette présentation je vous propose,  
De partager avec vous mes REX pour...*

- 1- Débuter un projet
- 2- Piloter un projet
- 3- Accompagner ses collaborateurs
- 4- Intégrer les parties prenantes

*De partager avec vous quelques compétences  
attendues  
d'un manager de projet*

# 4- Intégrer les parties prenantes

– Identifier les **Alliés, les opposants, les indécis et les indifférents**

⇒ cette analyse peut avoir un impact sur le périmètre et les objectifs du projet

⇒ **l'intelligence collective** permet d'innover et de fédérer

⇒ Une **communication adaptée** minimise le risque d'actions opposées au projet et augmente les chances de soutien



Le management des parties prenantes est à actualiser pendant tout le cycle de vie du projet

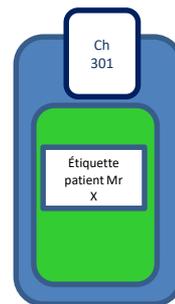
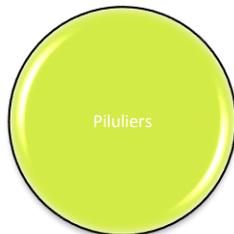
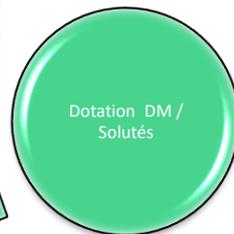
# 4- Manager les parties prenantes

Importance de créer un **plan de Communication** au sein du service définissant pour chaque action, un responsable, une date de réalisation, des moyens et un suivi

- Il peut être communiqué lors d'un Stand-up meeting hebdomadaire
  - Communication à l'ensemble de l'équipe de l'avancement du projet
  - Communication visuelle : affiches dans la salle de pause ou dans une salle dédiée

# 4- Manager les parties prenantes

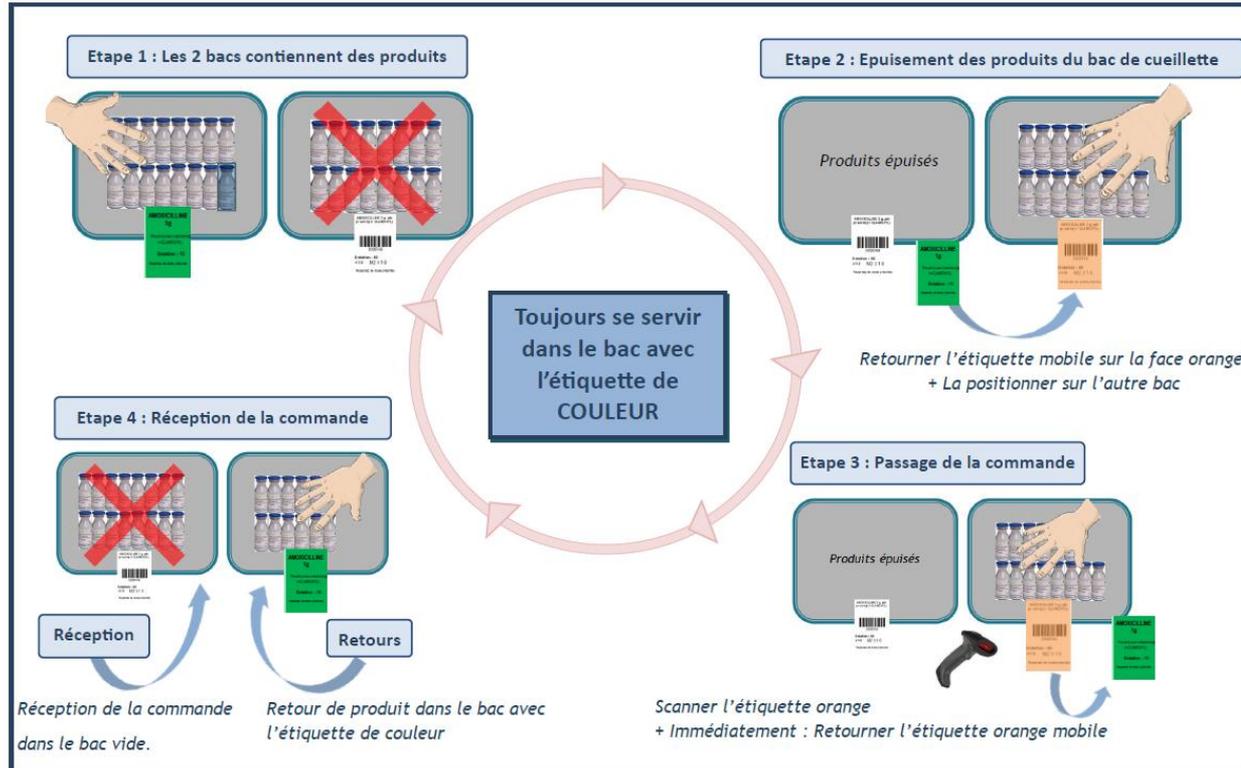
Exemple Projet PUI : Communication Services Circuit des PDS



# 4- Manager les parties prenantes

Exemple Projet PUI : Communication Services Mise en place du PV

LE PLEIN-VIDE : NOUS ALLONS Y ARRIVER, ON A VRAIMENT TOUS A Y GAGNER ! 🤗



# 4- Manager les parties prenantes

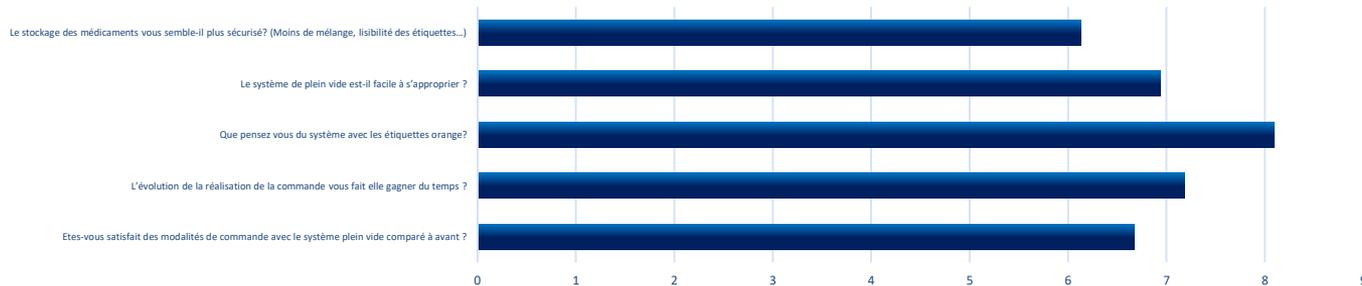
Un bon indicateur!

## Importance d'étudier la satisfaction des utilisateurs

Exemple Projet PUI : Résultats de l'enquête de satisfaction de la mise en place du PV

- 16 IDE ont répondu à l'échelle de satisfaction
- Points négatifs :
  - Lisibilité des étiquettes
  - Accessibilité des produits au fond des tiroirs
  - Rigueur nécessaire

- Plan d'action réalisé :
- Amélioration du système d'étiquettes
  - Réagencement des armoires
  - Formations en e-learning



*Pour cette présentation je vous propose,  
De partager avec vous mes REX pour...*

- 1- Débuter un projet
- 2- Piloter un projet
- 3- Accompagner ses collaborateurs
- 4- Intégrer les parties prenantes

*De partager avec vous quelques compétences  
attendues  
d'un manager de projet*

## 5- Les compétences attendues d'un manager de projet



Pour conclure ...

**L'objectif du Projet** doit être clairement défini à priori; et cela s'améliore au fil du temps avec l'expérience de manager projet 😊



Les Projets sont parfois très vaste (des projets dans le projet...), complexes  
Ils ne sont maîtrisés que si tous les **risques ont été identifiés en amont**; c'est sans doute une des parties les plus difficiles à réaliser

Si la mise en œuvre opérationnelle débute avant la stabilisation de l'ensemble des cibles => cela nécessite des **ajustements quotidiens**

Les « bonnes » formules de **pilotage** ne sont pas toujours trouvées d'emblées : elle doivent évoluer

## 5- Les compétences attendues d'un manager de projet

Les compétences : Savoir-faire

**Formation en Méthode projet +++**

Nombreux outils et méthodes possibles



La **méthodologie participative** employée permet une mobilisation de l'ensemble des professionnels et participe à l'accompagnement au changement.

Peu de **formation à la conduite du projet** en pharmacie hospitalière => nécessité de se former pour les pilotes du projet+++

Quelques exemples de formations :

- AFM42 (Qualité et CREX)
- CSP 2017-2022
  - Manager projet
  - Accompagnement au changement
  - Déléguer Efficacement
  - Les moments clés du Management
  - Manager Agile

# 5- Les compétences attendues d'un manager de projet

Savoir-être : Le principe du « **couteau suisse** »



- Avoir une **vision globale** de son institution
- Avoir une **Capacité à fédérer** et une **Capacité d'adaptation**
- **Savoir Communiquer** et faire du lien :
  - Avec les soignants / médecins
  - Avec les directions
  - Avec les partenaires extérieurs
- Etre **curieux , humble, avoir le goût du risque**
- **Etre persévérant, avoir Une force de conviction**, pour convaincre l'ensemble des collaborateurs de travailler dans la même direction
- **Être capable de prendre de la hauteur** pour décider d'une stratégie efficace et sentir l'air du temps. C'est un visionnaire.
- Avoir la **Culture de l'amélioration continue**
  - Ne jamais se reposer sur ses lauriers : être ouvert toujours et encore

# Quelques clés de réussite

- Etre transparent, soi-même et sur le terrain
- Etre apprenant de ses expériences et corriger ses actions dans la suite de son activité
- S'ouvrir aux autres, être à l'écoute et innover
- Avoir de l'énergie à revendre +++ mais c'est un métier passionnant 😊



*Merci pour votre attention,  
Place aux échanges*

APHO – Quimper - 17 mars 2023

**Dr Anne-Lise TESSON LECOQ**

**Pharmacien**

