



WEBINAR

# ARCHITECTURE HOSPITALIERE ET LEAN DESIGN

L'EXEMPLE DE « BAURéaLS » à LYON SUD

MARDI 9 MARS 2021

**Anne DECQ-GARCIA**, Directrice du Site LYON SUD des **HOSPICES CIVILS DE LYON**

**Julien RUTARD**, Directeur « Santé » chez **CAP GEMINI INVENT**

**Marie Claude RICHARD**, Architecte, Chef de projet à l'**ATELIER MICHEL RÉMON & ASSOCIÉS**

**baureals**

Projet  
participatif  
de restructuration  
des blocs, soins critiques  
et urgences du Centre  
Hospitalier Lyon Sud

- 1/5 Anne DECQ-GARCIA**  
L'Hôpital LYON SUD
- 2/5 Julien RUTARD,**  
Qu'est ce le « Lean Design » ?
- 3/5 Anne DECQ-GARCIA**  
Le « Lean Design » à l'Hôpital LYON SUD
- 4/5 Marie Claude RICHARD**  
Le « Lean Design » et le Projet Architectural
- 5/5 Questions / Réponses**

**1/5 Anne DECQ-GARCIA**  
L'Hôpital LYON SUD

2/5 Julien RUTARD,  
Qu'est ce le « Lean Design » ?

3/5 Anne DECQ-GARCIA  
Le « Lean Design » à l'Hôpital LYON SUD

4/5 Marie Claude RICHARD  
Le « Lean Design » et le Projet Architectural

5/5 Questions / Réponses

## Baureals signifie :

**B**locs

Le regroupement de l'ensemble des blocs opératoires de HLS (28 salles) sur deux plateaux

**A**ccueil

La création d'une Unité d'Accueil et de deux unités d'Anesthésie et Chirurgie Ambulatoire (UA- ACHA)

des

**U**rgences

La réorganisation et l'extension du service des urgences pour une capacité de 40 000 passages/an

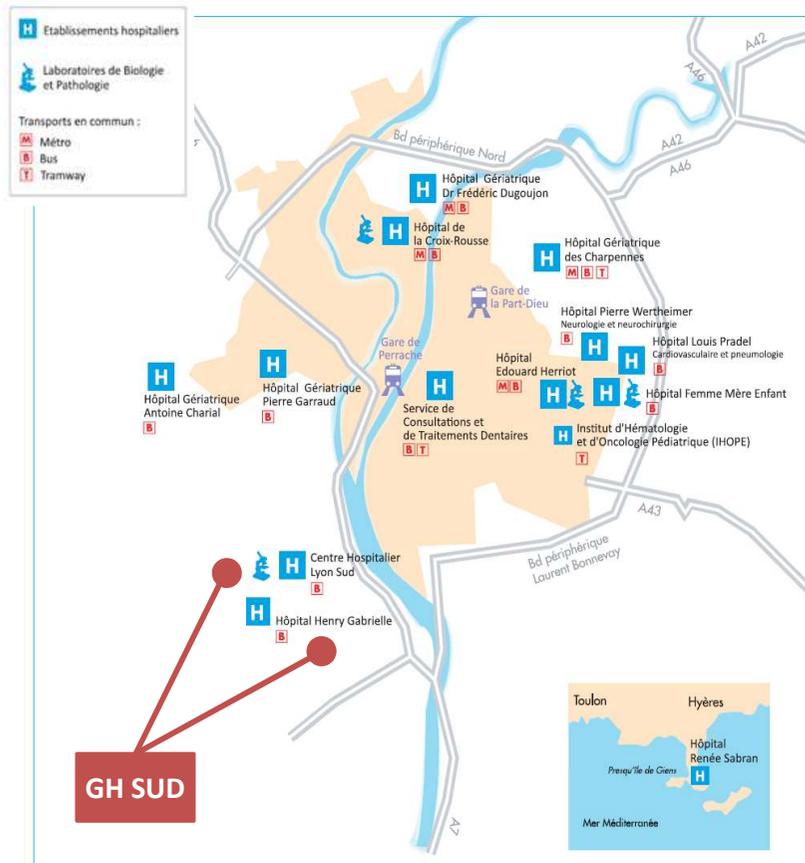
**Réa**nima  
tion

Le regroupement des activités de soins critiques (réanimation et surveillance continue) sur un même plateau (3 unités de 15 lits)

**L**yon **S**ud

Il s'agit de réhabiliter une partie des bâtiments 3A et 3B et de construire une extension du bâtiment 3A à HLS

# LE GROUPEMENT HOSPITALIER SUD UN DES 5 GROUPEMENTS DES HCL



- Groupement hospitalier pluridisciplinaire : MCO, SSR, SLD / HC, HS, HDJ, CS
- Regroupe 2 établissements sur 2 communes : Pierre Bénite, Saint Genis Laval
- Associé à un campus universitaire de 4 000 étudiants sur le CHLS (médecins et paramédicaux)
- Mission de recours développée et mission de proximité
- Services de référence sur l'ensemble des pôles cliniques
- Référent pour les détenus (UHSI et unités sanitaires)
- Site en transformation avec l'arrivée du métro en 2023

# CHIFFRES CLÉS - DONNÉES 2019

## CAPACITE ET ACTIVITE

- CHLS : 841 lits et 185 places
- HHG : 178 lits et 25 places
- AC : 150 lits
- 26876 interventions chirurgicales
- 37949 passages aux urgences
- 2102 accouchements

## PLATEAUX TECHNIQUES

- 4 accélérateurs de particules
- 31 salles d'opération dont 5 salles d'accouchement
- 2 robot chirurgicaux
- 3 scanners dont 1 en GIE
- 1 TEP scan
- 3 IRM dont 2 en GIE
- 1 salle interventionnelle
- 3 gamma caméra
- 1 chaîne robotisée d'analyse biologique
- 1 unité de reconstitution centralisée des chimiothérapies
- 1 déchocage, 27 lits de réanimation et 14 lits de surveillance continue
- 12 box d'urgences, 18 lits d'UHCD

## RESSOURCES HUMAINES

- Personnel non médical : 3930 ETP
- Personnel médical : 811 ETP
  - Séniors 415 ETP
  - Etudiants 166 ETP
  - Internes 230 ETP



# CONTEXTE DE LANCEMENT DU PROJET

- Pré-projet de restructuration des blocs opératoires formalisé en 2009 mais non inscrit au PGFP
- Visite de certification en juin 2016: Ecart constaté par les experts visiteurs: « Les locaux ne permettent pas toujours d'assurer la maîtrise de la qualité de l'air »
- Un engagement des HCL auprès de l'HAS s'engageant sur une rénovation accélérée des salles 11,12 et 14 en 2017
- Première inscription d'une opération de restructuration des blocs opératoires au PGFP en juillet 2016 : 40 millions d'euros
- Réalisation d'un état des lieux du site en septembre 2016 dans une logique de schéma directeur des plateaux techniques dans leur ensemble

## ■ Blocs opératoires

- Un diagnostic technique (traitement d'air, électricité, radioprotection) démontrant la nécessité d'intervenir en particulier sur les plateaux du RDC et du 2<sup>e</sup> étage du 3A (1977)
- Des contraintes de réalisation des opérations de réaménagement en l'absence d'une réflexion organisationnelle globale sur l'ensemble des plateaux techniques chirurgicaux (6 plateaux distincts)



baureals

Projet  
participatif  
de restructuration  
des blocs, soins critiques  
et urgences du Centre  
Hospitalier Lyon Sud



## ■ Soins critiques

- Un diagnostic technique (traitement d'air, électricité) démontrant la nécessité d'intervenir sur les deux réanimations (27 lits) et la surveillance continue (14 lits)
- Des solutions de continuité entre les deux réanimations (3B – 1992), l'USC (3A), le déchocage nécessitant une réflexion d'envergure en lien avec l'interventionnel et les urgences



## ■ Urgences

- Un service des urgences conçu pour 10 000 passages ( 3B-1992) contre 35 000 aujourd'hui
- Une organisation des locaux non adaptables aux variations d'activité actuelles et aux évolutions à venir



1/5 Anne DECQ-GARCIA  
L'Hôpital LYON SUD

**2/5 Julien RUTARD,**  
Qu'est ce le « Lean Design » ?

3/5 Anne DECQ-GARCIA  
Le « Lean Design » à l'Hôpital LYON SUD

4/5 Marie Claude RICHARD  
Le « Lean Design » et le Projet Architectural

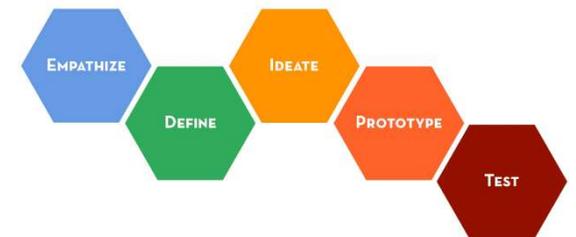
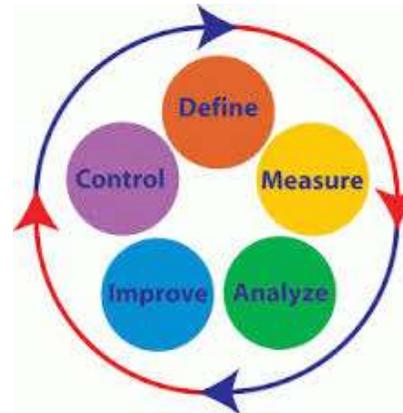
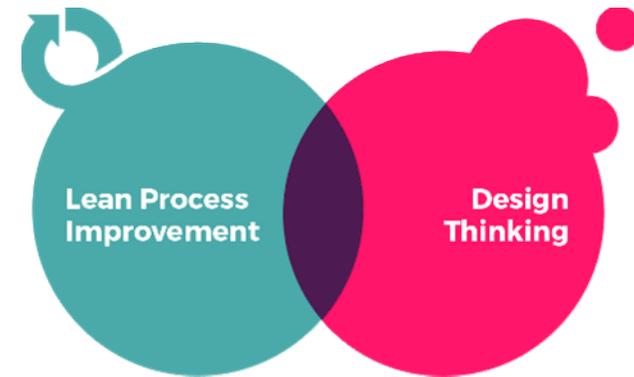
5/5 Questions / Réponses

# QU'EST-CE QUE LE LEAN DESIGN ?

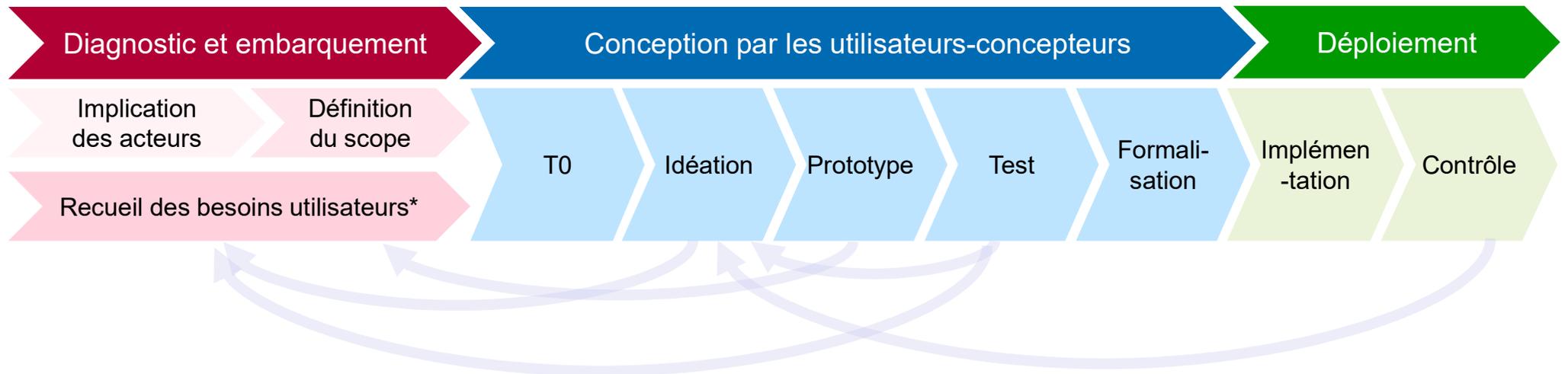
Le lean design permet de...

penser organisations et solutions en même temps...

en s'appuyant sur des collaborateurs formés

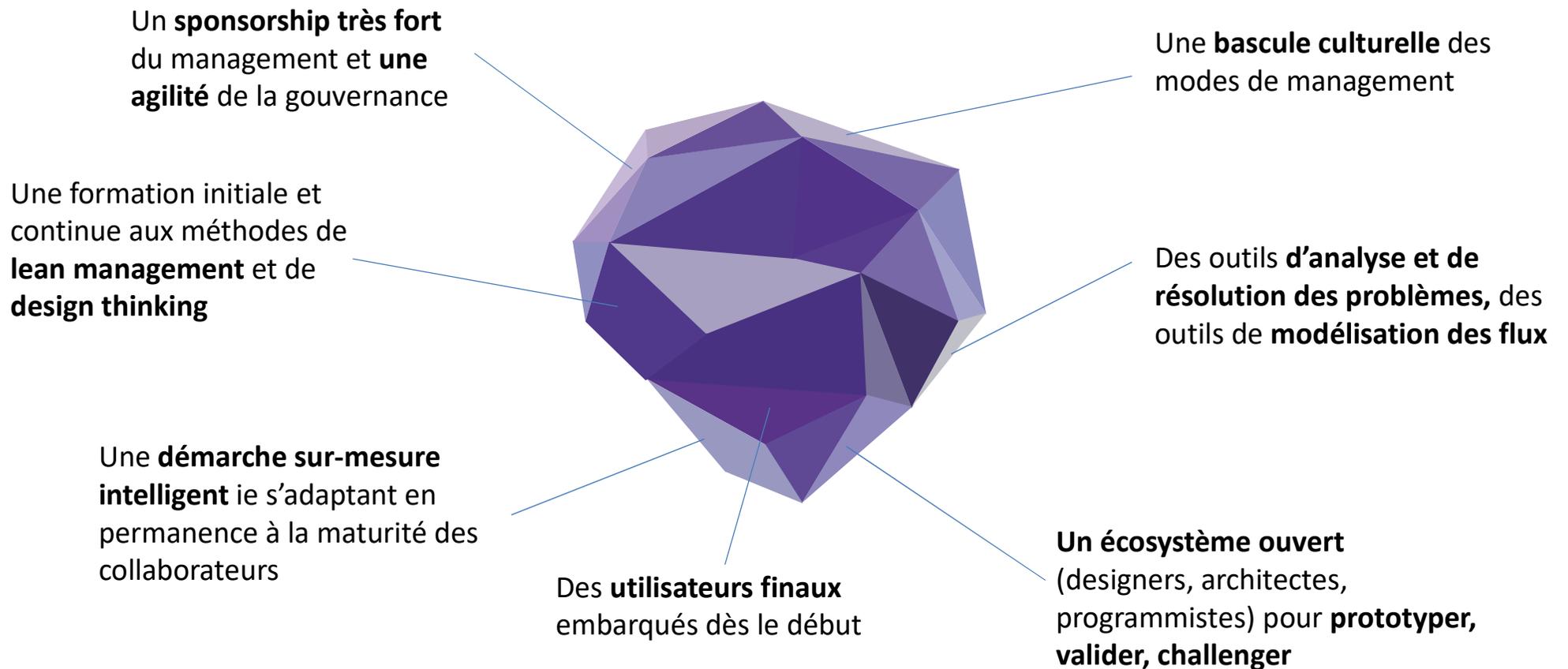


# COMMENT SE MARIENT CES DEUX APPROCHES ?

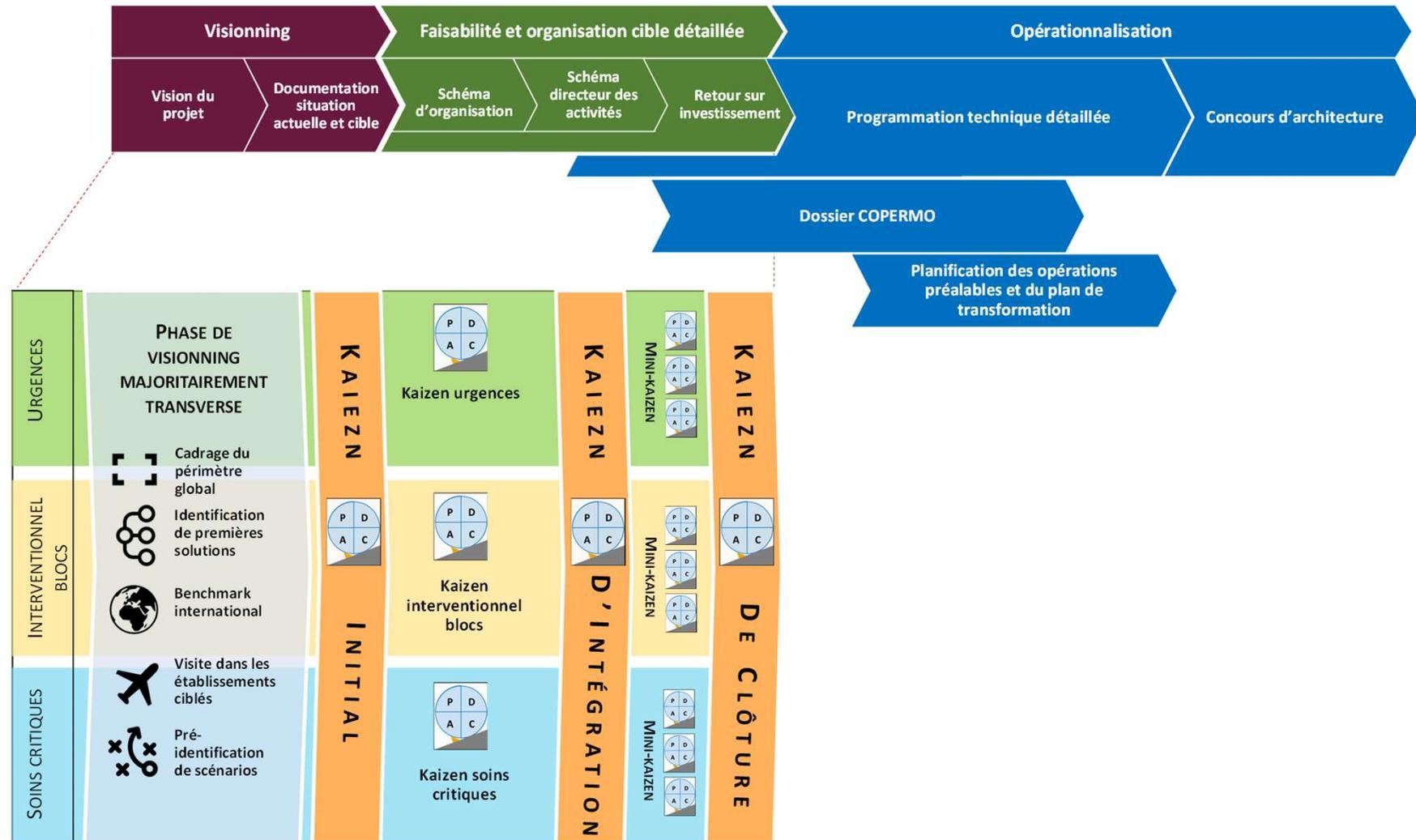


# QUE FAUT-IL POUR RÉUSSIR ?

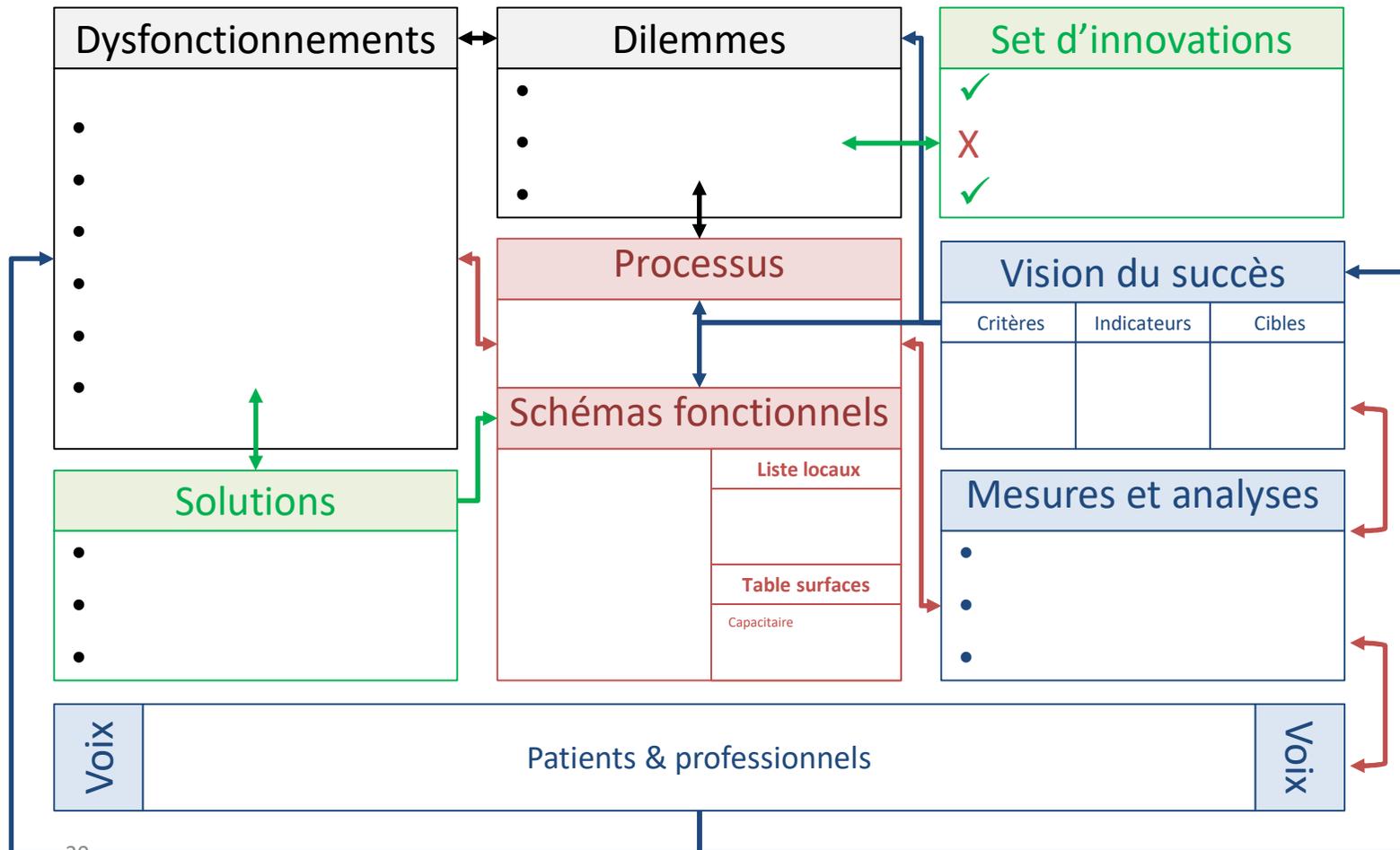
Le succès d'une telle démarche repose sur...



# CONCRÈTEMENT, QUELLES ONT-ÉTÉ LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE ?



# QUELLES SONT LES THÉMATIQUES ADRESSÉES PAR UNE TELLE DÉMARCHÉ ?



36

1/5 Anne DECQ-GARCIA  
L'Hôpital LYON SUD

2/5 Julien RUTARD,  
Qu'est ce le « Lean Design » ?

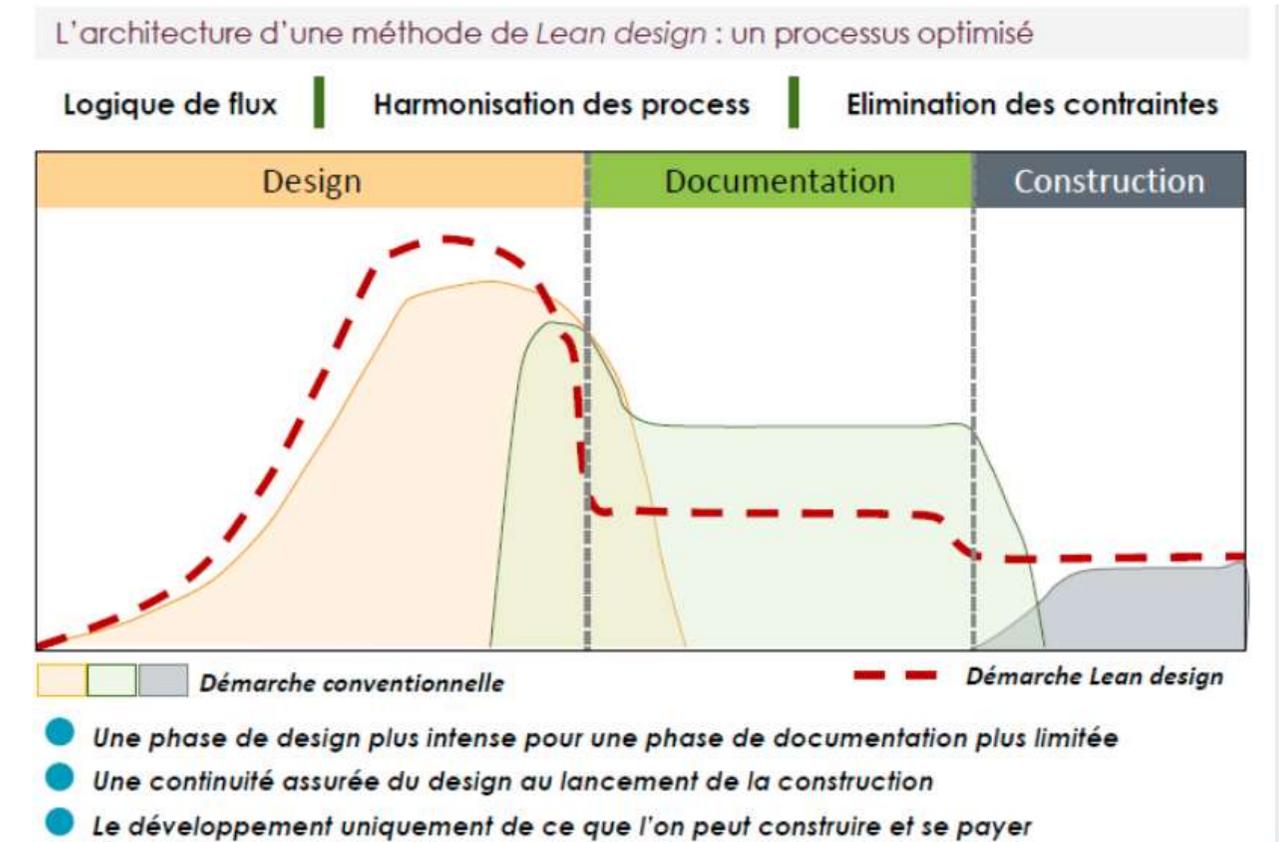
**3/5 Anne DECQ-GARCIA**  
Le « Lean Design » à l'Hôpital LYON SUD

4/5 Marie Claude RICHARD  
Le « Lean Design » et le Projet Architectural

5/5 Questions / Réponses

# UN PARTI PRIS MÉTHODOLOGIQUE: PENSER LE PROJET EN MODE LEAN DESIGN

## Définition du lean design

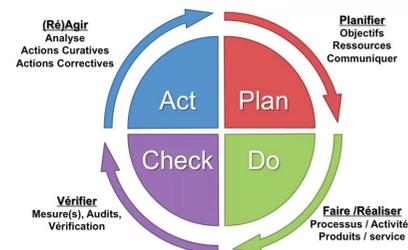


baureals

Projet  
participatif  
de restructuration  
des blocs, soins critiques  
et urgences du Centre  
Hospitalier Lyon Sud

# LA DÉMARCHE TYPE

- **Etape 1:** Analyse du dysfonctionnement et des organisations selon l'ensemble des points de vue
- **Etape 2:** Formalisation de l'arbre des causes, de l'analyse de la chaîne de valeur
- **Etape 3:** Partager une vision du succès et des indicateurs associés à cette vision du succès:
  - Vision des professionnels
  - Vision des patients
  - Vision de l'institution
- **Etape 4:** Confronter cette vision aux solutions innovantes existantes ou projetées
- **Etape 5:** Proposer une solution ou des solutions conformes à ces visions
- **Etape 6:** Arbitrer
- **Etape 7:** Tester
- **Etape 8:** ajuster



# UN GROUPEMENT HOSPITALIER DÉJÀ TOURNÉ VERS LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

- Mutualisation des réanimations médicales et chirurgicales en 2014 avec USC commune
- Ouverture en 2016 d'une unité d'accueil le jour de la chirurgie (60% des interventions en 2017)
- Développement de la RAAC en orthopédie, urologie et chirurgie digestive
- Taux d'ambulatoire à 40% en 2017
- 90 % des blocs opératoires en 10h20 depuis 2009
- Déploiement du *Lean* management en 2016 dans les unités de soins du pôle chirurgie et urgences

# LES OBJECTIFS DU PROJET

- Un projet **performant**:
  - Optimisation du capacitaire - Aelipce Module 1
  - Performance des organisations
  - Performance des locaux - Aelipce Module 2
- Un projet axé sur **l'amélioration continue de la qualité**:
  - Qualité des processus
  - Qualité des parcours patient
- Un projet Intégrant l'analyse et **l'optimisation de l'ensemble de nos flux** : patients, professionnels, médicaments, logistiques...
- Un projet Intégrant **l'amélioration des conditions de travail**
- Un projet **centré sur l'expérience de nos patients**

## Cibles d'analyse avec l'équipe projet

- Durée moyenne de passage
- Taux d'hospitalisation
- Optimisation d'ouverture des lits de soins critiques
- Maîtrise des DMPH en soins critiques
- Optimisation des TVO
- Accroissement de l'ambulatoire

# UNE DEMARCHE...

- ... Collective qui associe 180 professionnels du CHLS
- Intégrant une phase d'observation des organisations actuelles et un benchmarking européen
- Favorisant la créativité et l'innovation, une fois le cadrage et les objectifs posés
- Conduisant à définir des scénarios d'organisation, de fonctionnement, leurs coûts avant d'arbitrer et de dessiner des plans

**Point d'étape, 4 ans après le début du projet :  
rendez-vous sur la chaîne YouTube des HCL**

1/5 Anne DECQ-GARCIA  
L'Hôpital LYON SUD

2/5 Julien RUTARD,  
Qu'est ce le « Lean Design » ?

3/5 Anne DECQ-GARCIA  
Le « Lean Design » à l'Hôpital LYON SUD

4/5 **Marie Claude RICHARD**  
Le « Lean Design » et le Projet Architectural

5/5 Questions / Réponses

# LEAN DESIGN ET PROJET ARCHITECTURAL

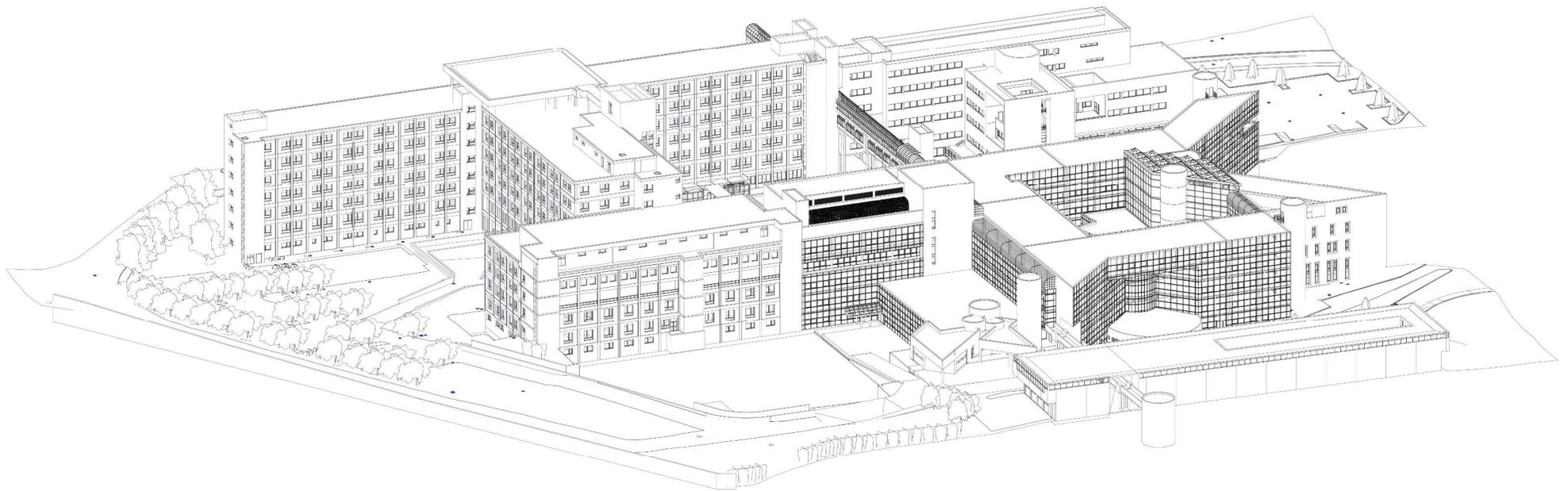
**En quoi cette démarche impacte-t-elle le travail de l'architecte?**

Récit d'une expérience en cours

ou

comment nous avons rejoint une équipe en marche

# LEAN DESIGN ET PROJET ARCHITECTURAL



Projet BAUReaLS - Restructuration 15 000m<sup>2</sup> - Neuf 11 400m<sup>2</sup>

## Ce que nous apprécions:

Une bonne diffusion du projet

Les présentations régulières à l'ensemble des utilisateurs

La qualité du dialogue grâce à

- Une pratique éprouvée du travail en équipes
- Une direction de projet très impliquée
- Une bonne maîtrise de la lecture des plans

## Une forte dynamique

- Un processus de fabrication et d'évolution en cours sur et autour du projet
- Des échanges réciproques sur les métiers et les coulisses du travail au quotidien
- Des questionnements interactifs enrichissants

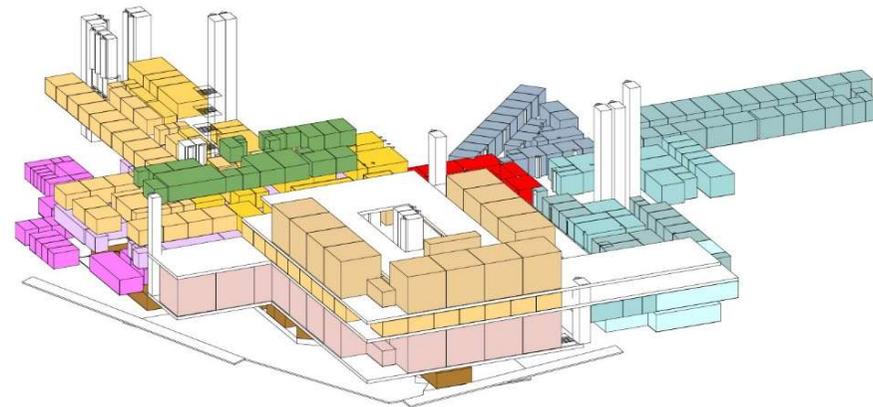
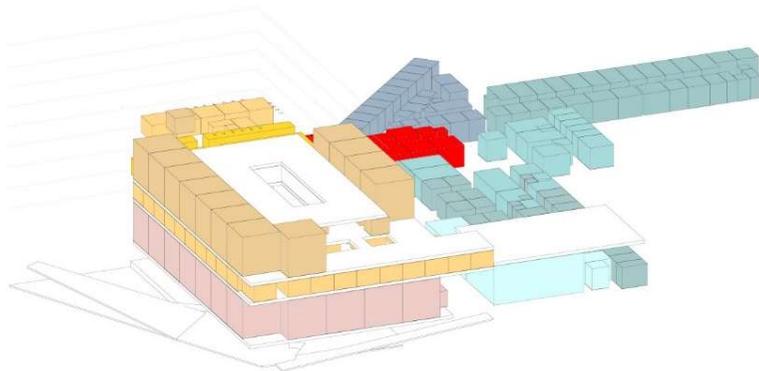
L'objectif commun est acquis et partagé par tous:

**Construire un hôpital performant évolutif confortable  
.....et beau**

# UNE PARENTÉ DANS LA DÉMARCHE

Ce qui nous rapproche:

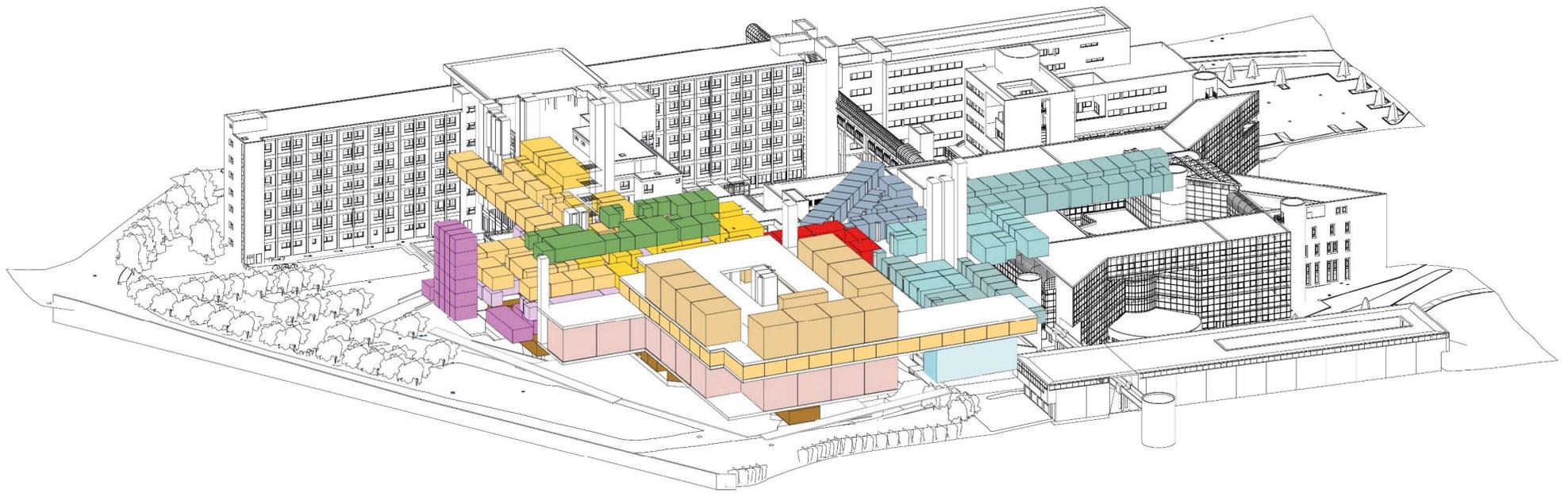
La démarche progressive du Lean design présente des points communs avec notre mode de travail

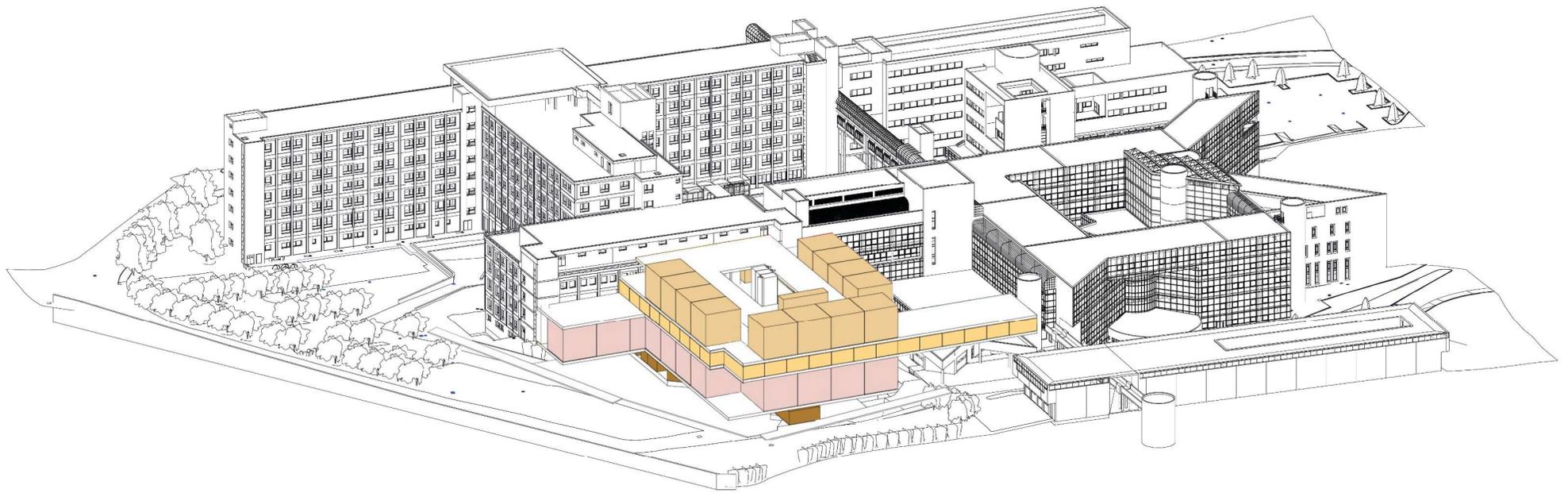


# UNE PARENTÉ DANS LA DÉMARCHE

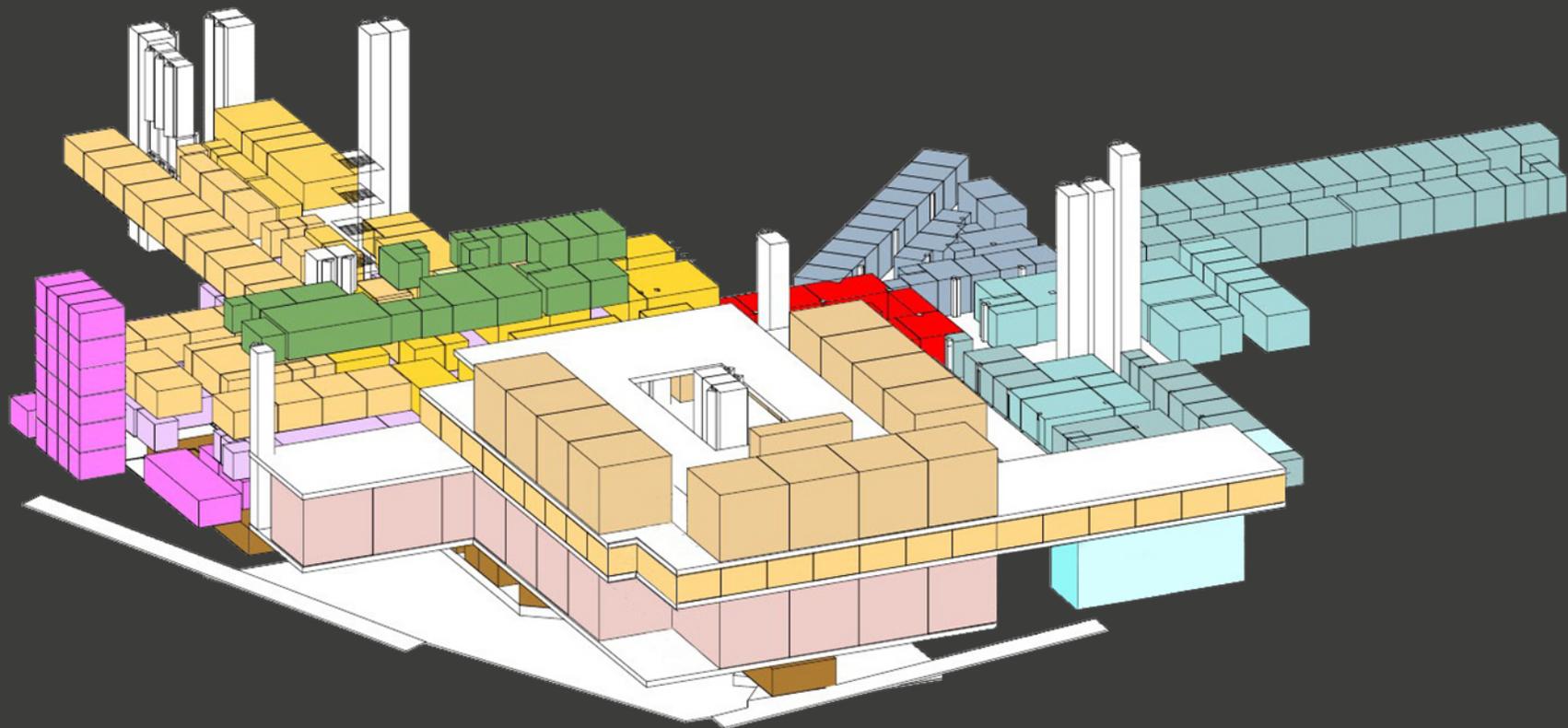
Une maitrise du projet étape par étape

1. Le travail de mise à plat, le dépassement des à priori
2. L'inventaire et l'analyse des données, la synthèse pour faire émerger l'essentiel
3. L'élaboration et la mise en forme du concept
4. Le développement de l'idée









1/5 Anne DECQ-GARCIA  
L'Hôpital LYON SUD

2/5 Julien RUTARD,  
Qu'est ce le « Lean Design » ?

3/5 Anne DECQ-GARCIA  
Le « Lean Design » à l'Hôpital LYON SUD

4/5 Marie Claude RICHARD  
Le « Lean Design » et le Projet Architectural

**5/5 Questions / Réponses**