

***Seny S.A.***

*Vedici*

**JOURNEE ASN RADIOTHERAPIE ILE DE FRANCE  
30 Mai 2013**

**CREATION D'UN CENTRE DE RADIOTHERAPIE  
LE NOUVEAU CENTRE HARTMANN – LEVALLOIS-PERRET**

## CREATION D'UN CENTRE DE RADIOTHERAPIE: LE NOUVEAU CENTRE HARTMANN – LEVALLOIS-PERRET

### 1/ Les enjeux

- Plateau technique le plus important du groupe SENY (filiale de VEDICI)
  - Au plan des investissements
  - De l'activité
  - Du C.A.
  
- Activité très intense : + de 2000 traitements par an sur 3 accélérateurs linéaires dont 900 cancers du sein.
  
- Les objectifs :
  - Début des traitements sur le nouveau site 2 juillet 2012 – Contrainte incontournable : fin du bail à la Clinique Hartmann : 30 Septembre 2012 !
  - Maintien – a minima – de l'activité en nombre de traitements
  - Respect des budgets d'investissement
  - Modification des pratiques et des processus
    - Passer d'une situation de strict respect des normes à une intériorisation collective/partagée de la démarche d'assurance qualité,
    - Passer d'un fonctionnement médical hétérogène à une plus grande homogénéité pour plus de :
      - Sécurité
      - Efficience
  - Créer les conditions du développement sécurisé des pratiques modernes de traitement – IMRT, Arc thérapie,..

## CREATION D'UN CENTRE DE RADIOTHERAPIE: LE NOUVEAU CENTRE HARTMANN – LEVALLOIS-PERRET

### 2/ Nos faiblesses

- Une culture ancienne de juxtaposition de pratiques médicales
- Une réticence à la mise en place de procédures perçues comme des contraintes administratives par le corps médical
- Une organisation au sein de laquelle le pouvoir hiérarchique est détenu par les praticiens et non par le propriétaire des autorisations et du plateau technique,

### 3/ Nos forces

- Une expertise spécialisée et donc très opérationnelle de l'assurance qualité en radiothérapie,
- Des équipes médicales et paramédicales de qualité
- Un objectif de progrès et de croissance, mobilisateur pour l'équipe

### Le transfert du centre est un moment qui doit permettre de réconcilier :

- un objectif opérationnel : Créer le centre de radiothérapie de demain

et,

- une ambition organisationnelle : Ancrer de nouvelles pratiques dans une culture partagée de l'assurance qualité.

## 4/ Principes d'actions & structuration de la démarche

### 4.1. Principes d'action :

- L'un lié au contexte : Convaincre plutôt qu'imposer
- Un autre qui conditionne l'efficacité : Impliquer largement tous les métiers.
- Gérer au mieux une séquence classique de pilotage du changement :

**UNFREEZE => MOVE => FREEZE**

## CREATION D'UN CENTRE DE RADIOTHERAPIE: LE NOUVEAU CENTRE HARTMANN – LEVALLOIS-PERRET

### 4.2. Structuration de la démarche :

#### **UNFREEZE :**

##### **En interne :**

Bilan en 2008 de pratiques comparées aux prescriptions relatives à la radioprotection, et aux critères INCa

- Restitution collective médecin & personnel des résultats, Ce bilan a permis d'inventorier de façon consensuelle et partagée un état des lieux de départ

- Enoncé des objectifs d'amélioration :

- > À court terme : perspective des nouvelles autorisations de traitement du cancer,
- > À moyen terme : préparation des équipes à l'exercice professionnel sur le nouveau site.

Constitution de groupes de travail dédiés à chacun des processus majeurs (circuit du dossier, du patients, contrôle qualité...)

Mise en place d'une équipe projet qui a réfléchi, organisé toutes les phases pratiques du projet.

- Médecin
- Physique
- Manipulateur
- Cadre
- RAQ
- PCR

Le rythme de réunion des groupes s'est progressivement intensifié pour passer d'une cadence mensuelle à une cadence hebdomadaire

##### **Vis-à-vis de nos institutions de tutelles :**

Constitution – longtemps à l'avance – du dossier à remettre à l'ASN

## **MOVE**

### **Une visée pour tous en interne:**

Affichage systématique et récurrent, auprès de tous, en interne et en externe, de l'objectif de démarrage des traitements au 2 juillet 2012 et des objectifs d'étape – calé sur le calendrier des travaux - Le rétro-planning prévoyait à ce stade les dates de visites de contrôle :

- Contrôles internes
- Contrôles externes
- Contrôles Equal Estro
- Visite avant mise en service de l'ASN.

### **Vis-à-vis de nos institutions de tutelles :**

Remise du dossier à l'ASN – avec demande d'accompagnement.

**MOVE**

**Au plan du déroulement des opérations de création du nouveau site :**

Notre focus: le respect d'un calendrier très contraint et une réponse sans défaut aux normes de radio protection => Elaboration et co-pilotage du volet architectural et immobilier

- Définition préalable des contraintes.
- Elaboration conjointe du programme entre le Centre et le maître d'œuvre
- Rédaction du cahier des charges, vérifié par le Centre
- Accompagnement de l'entreprise
- Suivi du chantier et contrôle des échantillons
- Visite du chantier par l'ASN au cours de la phase de coulage des bétons des salles de traitement

Les contrôles internes (PCR), externe (APAVE) et les mesures de l'ASN ont été concluants et n'ont pas induit de retard dans l'exécution de la feuille de route même si une zone – très peu accessible – a du faire l'objet d'un renfort de radioprotection et d'une signalisation ad hoc.

## **MOVE**

### **Au plan organisationnel :**

La difficulté a résidé dans le fait que nous n'avions pas d'autres choix que de gérer une période intermédiaire au cours de laquelle nous aurions 2 sites en opérations

#### 1<sup>ère</sup> étape : Organisation prise en charge des patients :

Nous avons établi une organisation de prise en charge des patients en intégrant les critères suivants :

- Durée des traitement : 6 ou 8 semaines
- Traitement hypo fractionné
- 3 appareils sur H1 jusqu'au 31 juillet 2012
- 2 appareils sur H2 à partir du 9 juillet 2012 et jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2012
- Période de congé du personnel
- Eviter au maximum de transférer des patients sur H2 en cours de traitement
- Gestion de 2 équipes, sur 2 lieux de travail du 9 juillet au 31 juillet 2012
- Transmission des informations entre les 2 sites
- Présence de RPM et de cadres sur les 2 sites – Une connexion haut débit a été installée entre les deux sites pour permettre aux deux « moitiés » d'équipe de communiquer puisque le cœur du système d'information a été transféré sur H2 où les dosimétries étaient faites. Les médecins présents sur H1 assuraient une présence obligatoire. Les plannings ont été communiqués à l'ASN lors de la visite de contrôle avant mise en service sur H2



**MOVE:**

Organisation mise en place :

- Mise en place d'une liste d'attente de patients commençant sur H2 en fonction des indications médicales
- Arrêt progressif sur H1 et montée en charge progressive sur H2
- Réalisation d'un planning du personnel prévisionnel très en amont (début juin)
- Transfert des patients en fin d'étape de traitement (réduction, complément,..)
- Mise en place d'une fibre optique entre les centres permettant l'accès aux données sur les 2 sites
- Mise en place d'un circuit provisoire des dossiers entre les sites en s'appuyant sur les cadres, les PSRPM et le technicien d'entretien
- Information écrite et orale des patients
- Elaboration d'un POPM temporaire
- Embauche de 4 manipulateurs en CDD

Afin d'accompagner les personnels au déménagement et à l'appropriation des nouveaux locaux, nous avons proposé une formation d'accompagnement au changement. Cet accompagnement a pris la forme de:

- Soirée, dans les nouveaux locaux en juillet 2012, avec organisation d'un jeu de piste et d'un brainstorming sur des locaux (fonctionnalités, décoration,...)
- Un accompagnement des cadres de santé et de la Direction (réunions individuelles et collectives, mise en place d'un diagramme de Gantt)
- Session de formation des personnels « Changement, implication » sous forme de jeux, de test et de discussion.

## CREATION D'UN CENTRE DE RADIOTHERAPIE: LE NOUVEAU CENTRE HARTMANN – LEVALLOIS-PERRET

### MOVE

2<sup>ème</sup> étape : Mise en conformité & revue de toutes les obligations réglementaires :

- Radioprotection
- Contrôles qualité internes et externes
- Planning de présence des RPM, PCR & Médecins

3<sup>ème</sup> étape : Mise en place d'une organisation transversale et documentée sur H2 :

Après l'arrivée de tous les personnels et de tous les patients, nous avons institué 3 groupes de travail sur les thèmes transversaux :

- Planification des RDV du patient
- Circuit du dossier
- Circuit du patient

La révision de ces 3 documents transversaux nous a permis de répondre à un besoin d'organisation, de transmission des informations, de sécurisation de la prise en charge du patient mais, également, d'implication de tous les professionnels dans le nouvel élan que nous voulions donner au centre :

- Coopération entre des professionnels
- Réduction du clivage des équipes
- Ancrage d'un esprit de centre en s'appuyant sur les bases communes de travail
- Appropriation de cet espace de travail
- Amélioration des conditions de travail pour tous

Et, surtout, développement des nouvelles techniques de traitements (IMRT, Arc thérapie) qui représentent désormais 10% des traitements avec un objectif de croissance continue de ce pourcentage.

**MOVE:**

4<sup>ème</sup> étape : Révision du système assurance qualité

La révision du système qualité s'imposait du fait du changement de locaux (réglementation), changement d'organisation du travail, changement des techniques de traitement dû à la modernisation du plateau technique.

**FREEZE**

Nous avons fait du système qualité un outil de management :

- Nomination d'une Directrice Assurance Qualité en charge du management du système qualité et de la gestion des ressources humaines
- Participation accrue des professionnels à la révision des documents
- Participation des professionnels à l'élaboration des documents relatifs aux nouvelles techniques
- Mise en place des entretiens annuels en novembre 2012

## En guise de conclusion

Cette position nous rend désormais attractifs et en mesure d'accueillir des stagiaires radio physiciens, des praticiens étrangers et, sans doute, des internes français.

« Pour passer le rasoir rapidement, il faut passer le  
blaireau longtemps »

Maxime relative à la préparation des esprits