

# **20 ans de logistique hospitalière : comment tout cela a commencé et où tout cela va nous mener?**

**Par**

**Martin Beaulieu, M.Sc., HEC Montréal**

**Sylvain Landry, Ph.D., HEC Montréal**

**Jacques Roy, Ph.D., HEC Montréal**

**Montréal, 27 avril 2017**

# 20 ans de logistique hospitalière : un voyage dans le temps

2



# Le Carrefour logistique

3



# L'ORÉAL



## Pratt & Whitney Canada

Une société de United Technologies / A United Technologies Company



# SAQ



## SIGMASANTÉ

FAIRE CORPS POUR L'AVENIR



# STRUCTURACK

SÉCURITÉ ET INGÉNIERIE DES PALETTIERS



# Le Carrefour logistique : une interface

4

## L'offre de HEC Montréal

Programmes de formation

Séminaires

Bassin de candidats

Groupes de recherche

## Les besoins du marché

Main d'œuvre qualifiée

Perfectionnement  
des cadres

Recrutement

Analyses/Études



# Une définition de la logistique

5

« Le champ d'activités dont le but est d'assurer la gestion du cheminement et de l'entreposage des matières premières, produits semi-finis et finis, des sources d'approvisionnement jusqu'au client final en passant par les différents points de transformation et de transfert »

Source: Council of Supply Chain management Professionals (CSCMP)



# Les objectifs de la logistique: 5 B's

6

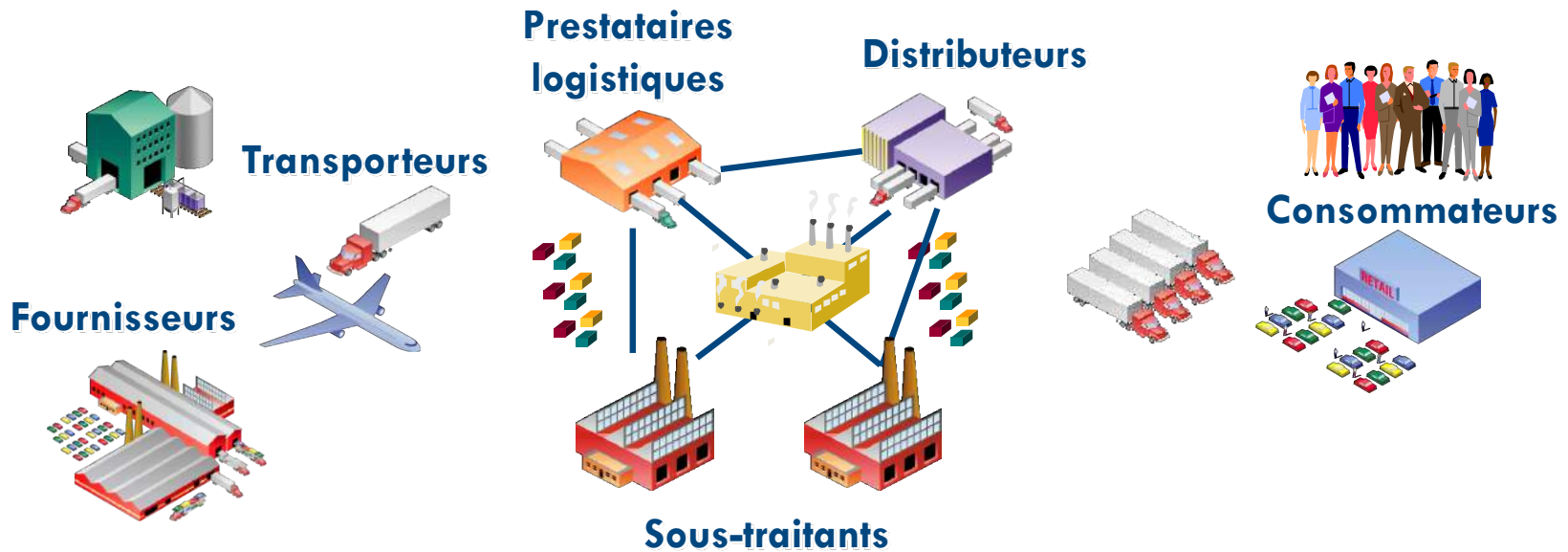
- La logistique vise à livrer :
  - ▣ le **bon** produit
  - ▣ au **bon** endroit
  - ▣ au **bon** moment
  - ▣ en **bon** état
  - ▣ au **bon** prix





# La logistique : des acteurs qui doivent se coordonner

7

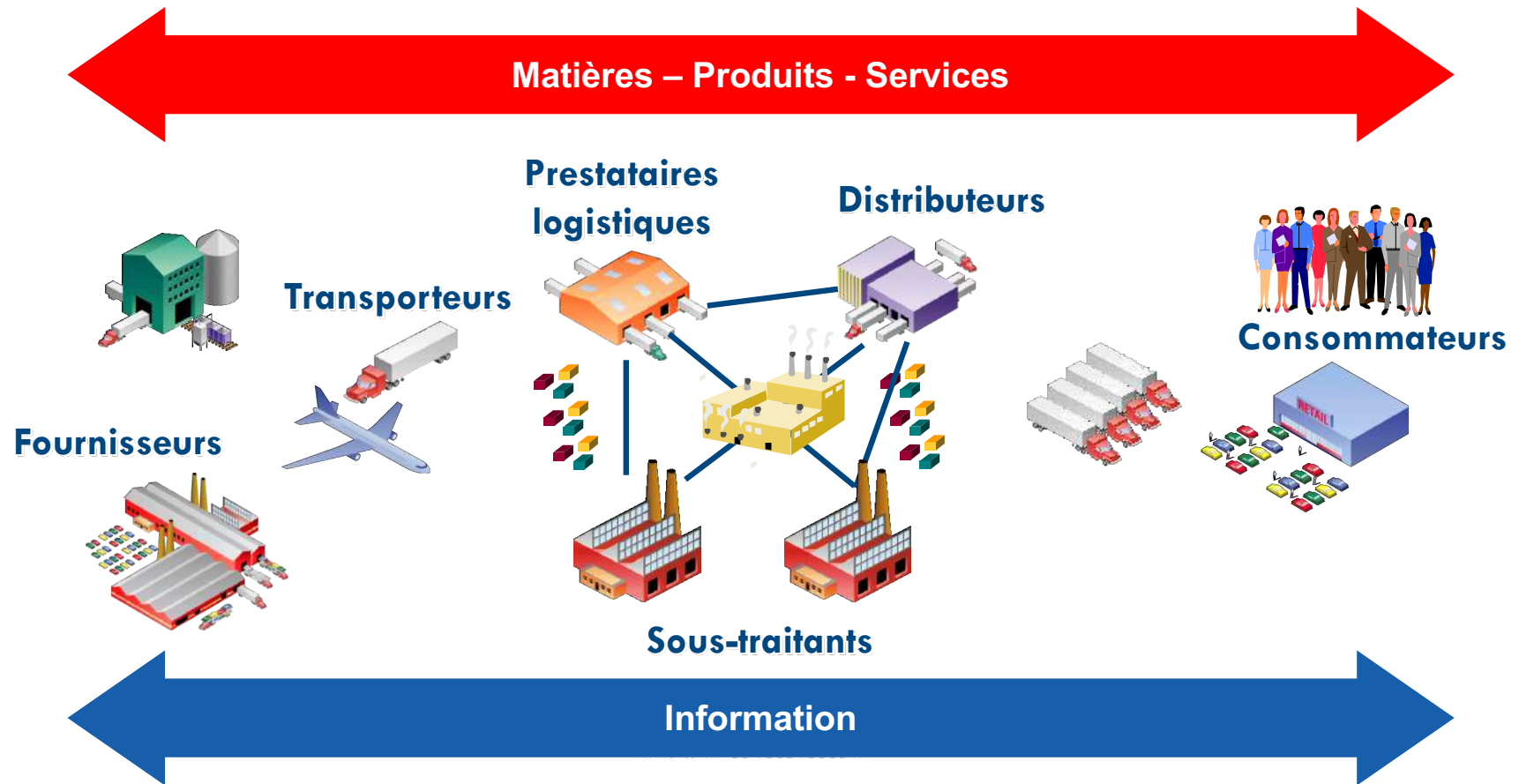


**« La chaîne logistique est un réseau d'organisations qui, d'amont en aval, sont engagées dans des activités créatrices de valeur pour le consommateur final »**

Source : Version traduite et adaptée de M. Christopher, *Logistics and Supply Chain Management – second edition*, Londres, Financial Times, 1998.

# Il y a aussi des flux à synchroniser

8





# 1999 : Un jugement sévère sur la performance de la chaîne logistique du secteur de la santé

9

**« Our observations is that most hospital supply chain characteristics resemble supply chain's of the 1960's & 1970's. »**



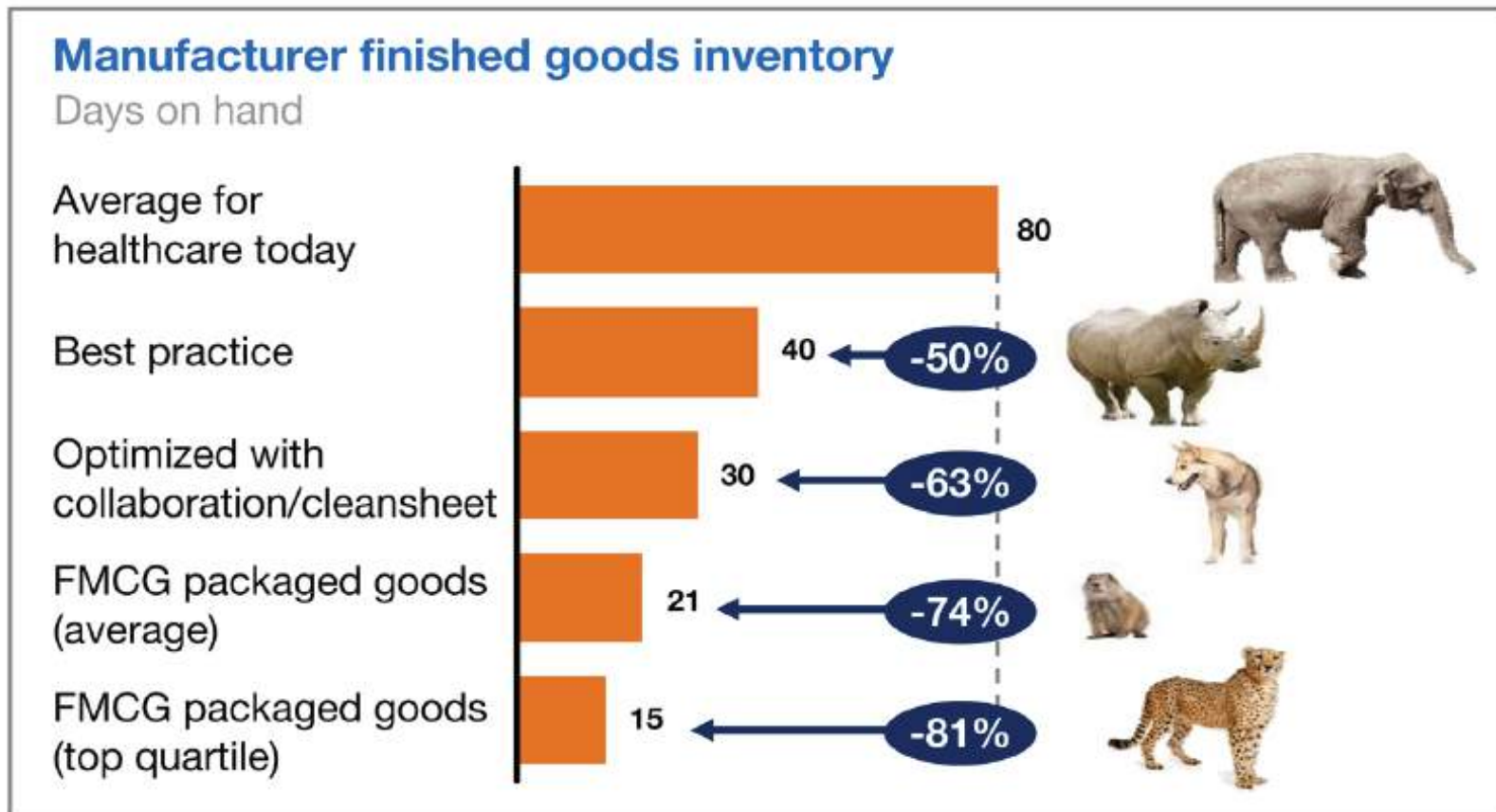
Harvey Rickles, Director of Strategic Planning, UPS

Source : *The Mysterious Case of Healthcare Logistics*, San Francisco, AHRMM Annual Conference, Setting the Standard, 1999.

# 2013 : L'étude de McKinsey rappelle que le potentiel logistique de la santé est encore là!

10

## Measure – raise the aspirations



Source : T. Ebel et al., *Building a New Strengths in the Healthcare Supply Chain*, McKinsey, 2013.

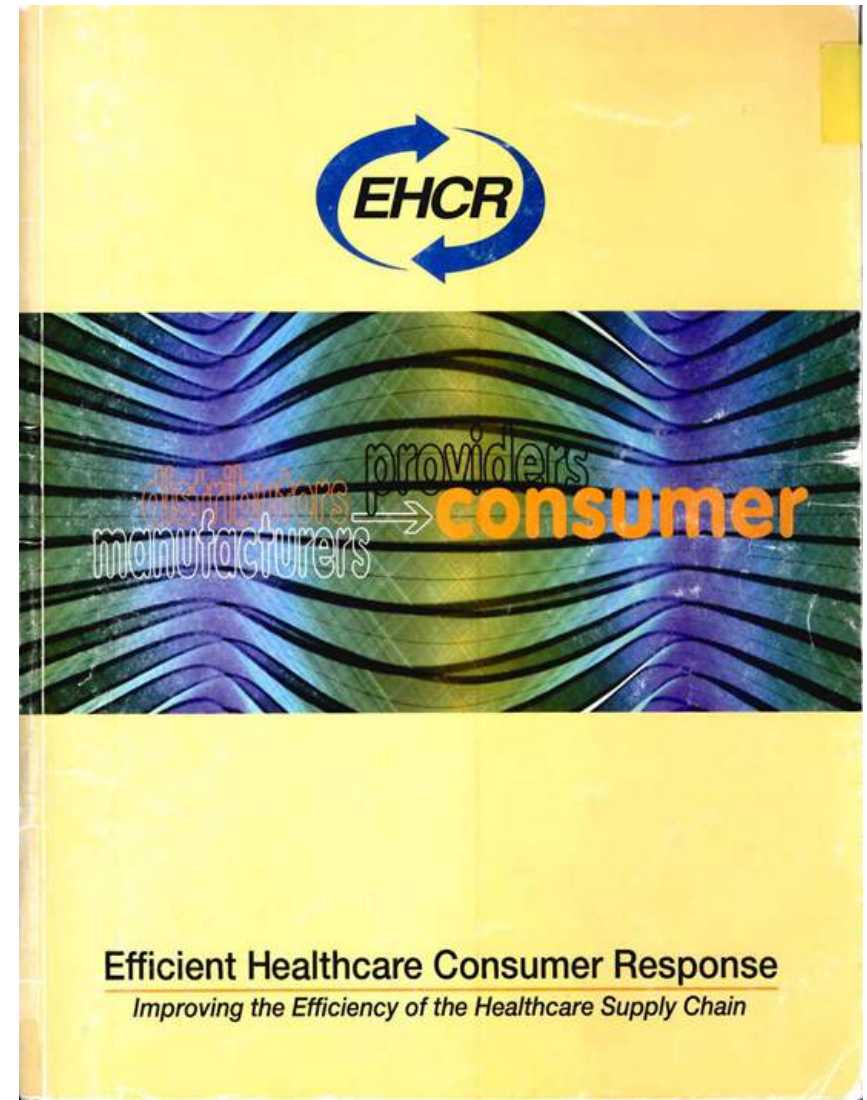
# Plan de la présentation

11

- Période 1997-2003 : Comprendre la chaîne logistique externe et la chaîne interne
- Période 2003-2010 : Déployer la stratégie logistique
- Période 2010-2014 : Comparer la performance logistique
- Et maintenant?

# Période 1997-2003 : De la chaîne logistique externe à la chaîne interne

12





# Février 1998 : Colloque à HEC Montréal en collaboration avec l'AGAESQ (AQLASS)

13

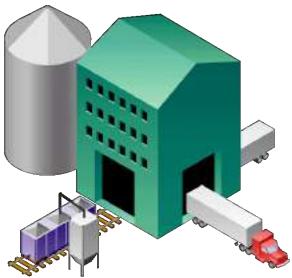


# Étude EHCR : Répartition des coûts de gestion de 23 milliards US\$

14

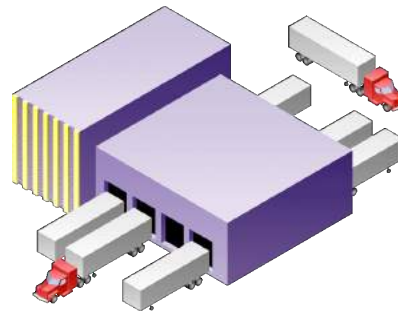
Fabricants

33 %



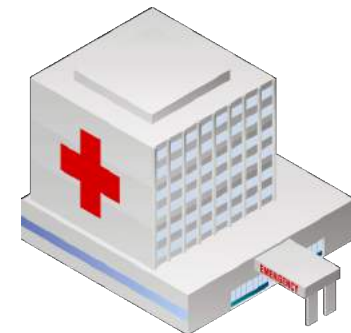
Distributeurs

26 %



Établissements de santé

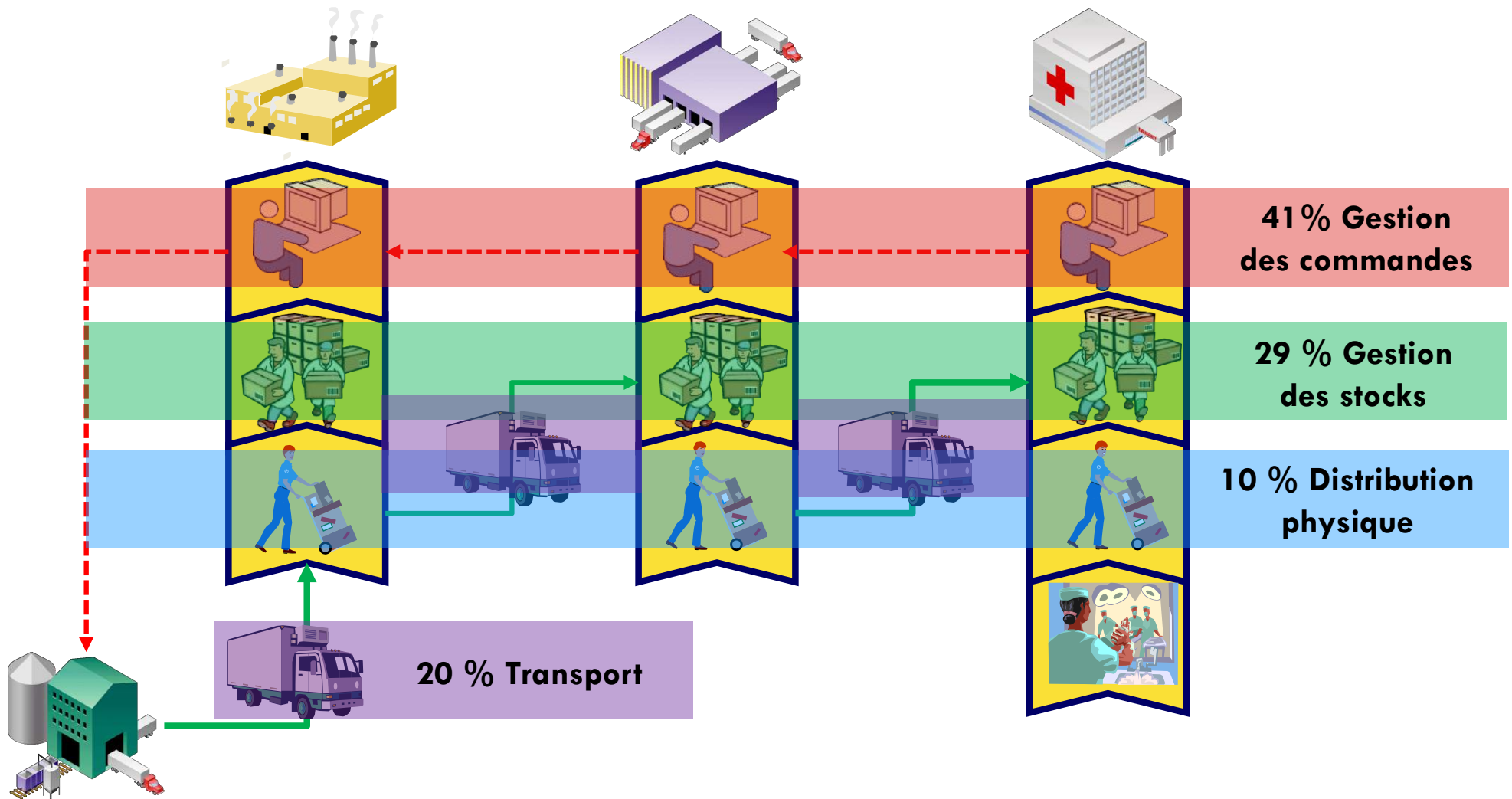
41 %





# Étude EHCR : Répartition des coûts de gestion de 23 milliards US\$

15



# Étude EHCR : Trois stratégies pour améliorer la performance de la chaîne logistique

16

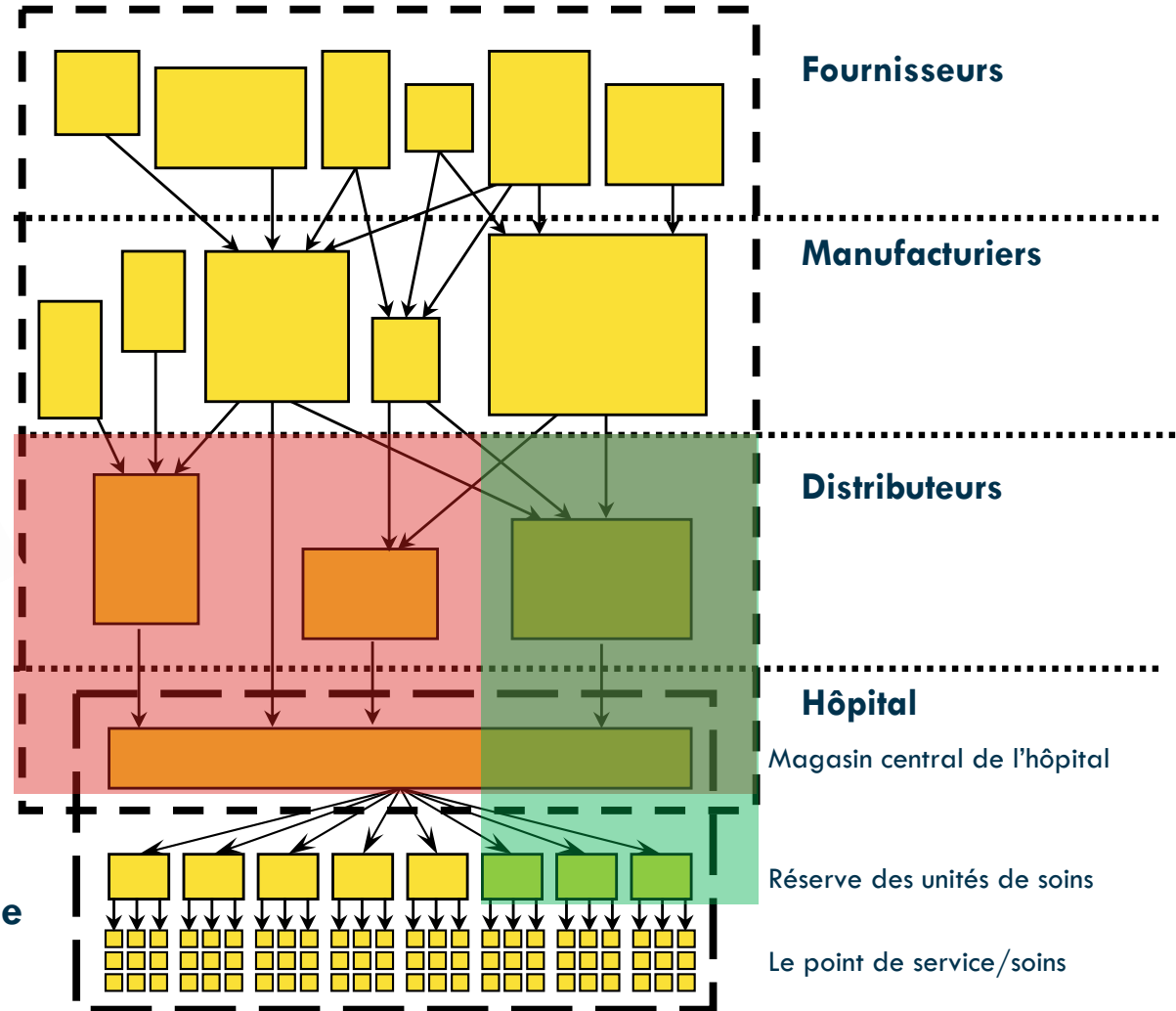
- 61 % des gains : **Mouvement efficient des produits**
  - ▣ Gestion des stocks et réapprovisionnement continu
  
- 24 % des gains : **Mise en commun efficiente de l'information**
  - ▣ Saisie au point d'utilisation, échange de données informatiques (EDI)
  
- 15 % des gains : **Gestion efficiente des commandes**
  - ▣ Gestion des contrats et des commandes d'achat
  
- Des économies de 11 milliards de \$ ou **48 %** des coûts de gestion.

# Le défi de synchroniser des chaînes logistiques interne et externe

17



Chaîne externe

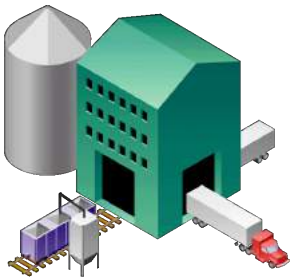


# Étude EHCR : Répartition des coûts de gestion de 23 milliards US\$

18

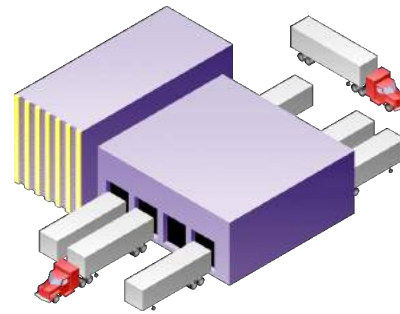
Fabricants

33 %



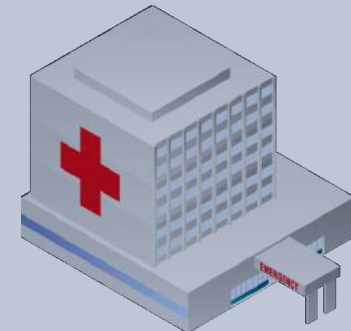
Distributeurs

26 %



Établissements de santé

41 %



# Étude des systèmes de réapprovisionnement des fournitures médicales aux unités de soins

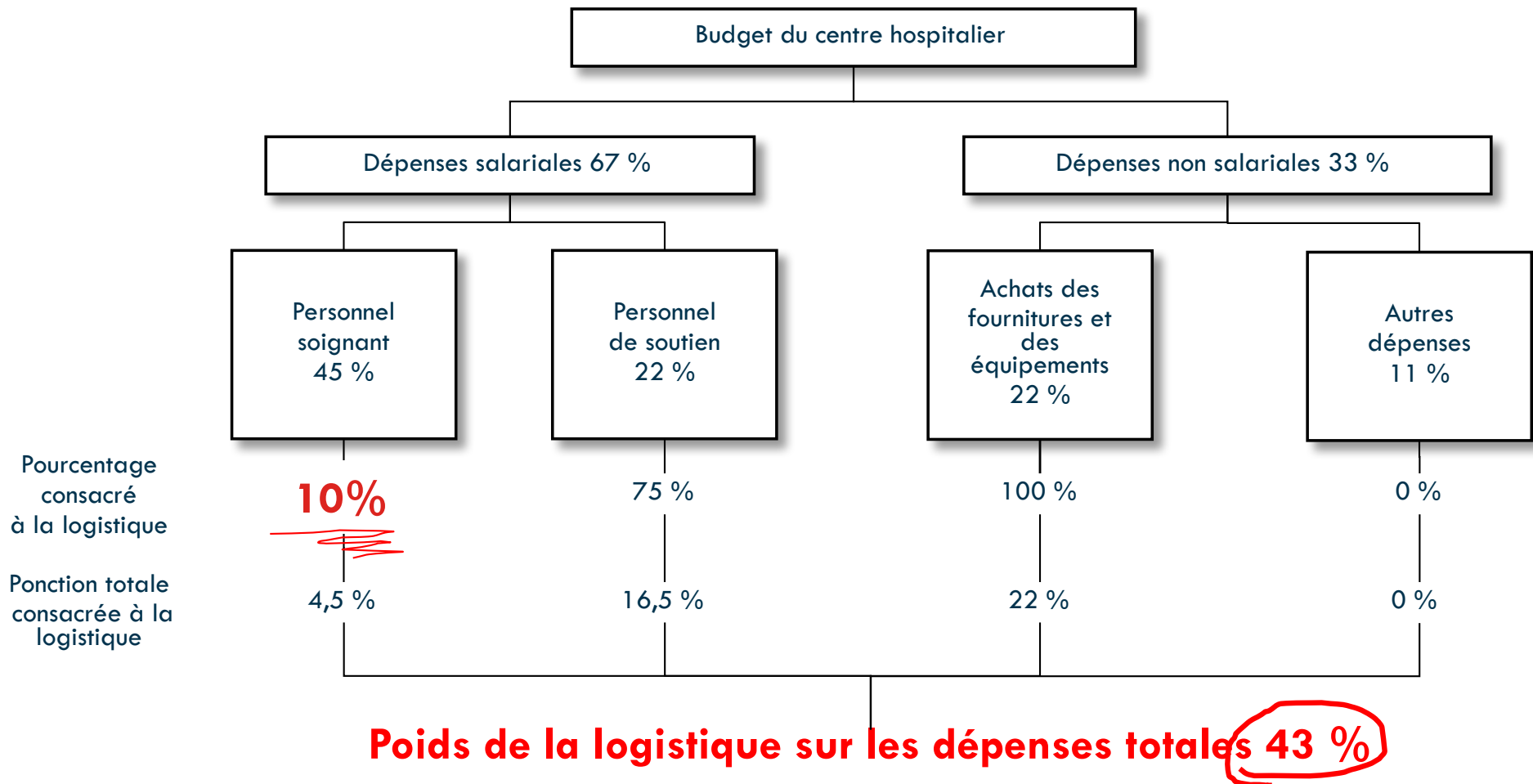
19



# Les coûts de la logistique pour un établissement de santé



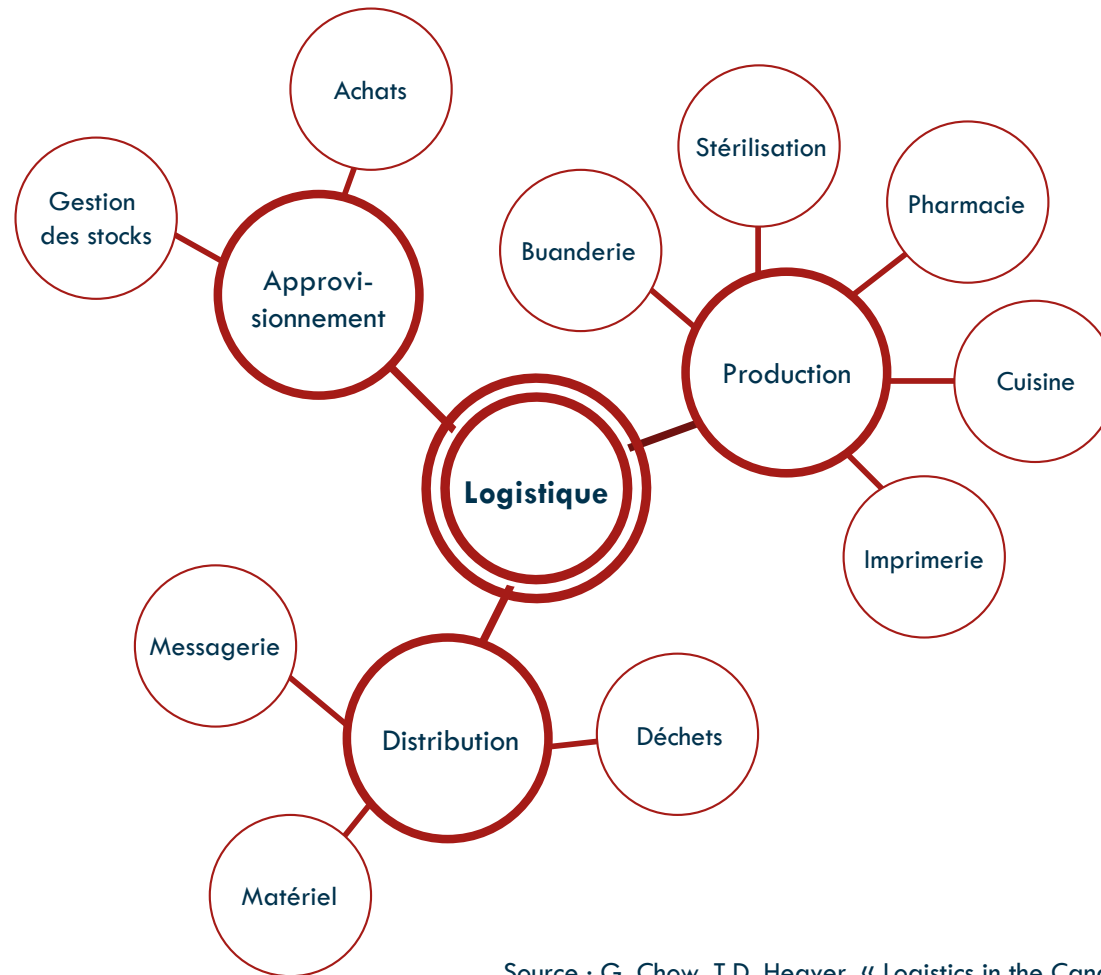
20



Adapté de Chow, G., Heaver, T.D. « Logistics in the Canadian Health Care Industry », *Canadian Logistics Journal*, vol. 1, n° 1, 1994, p. 29-73.



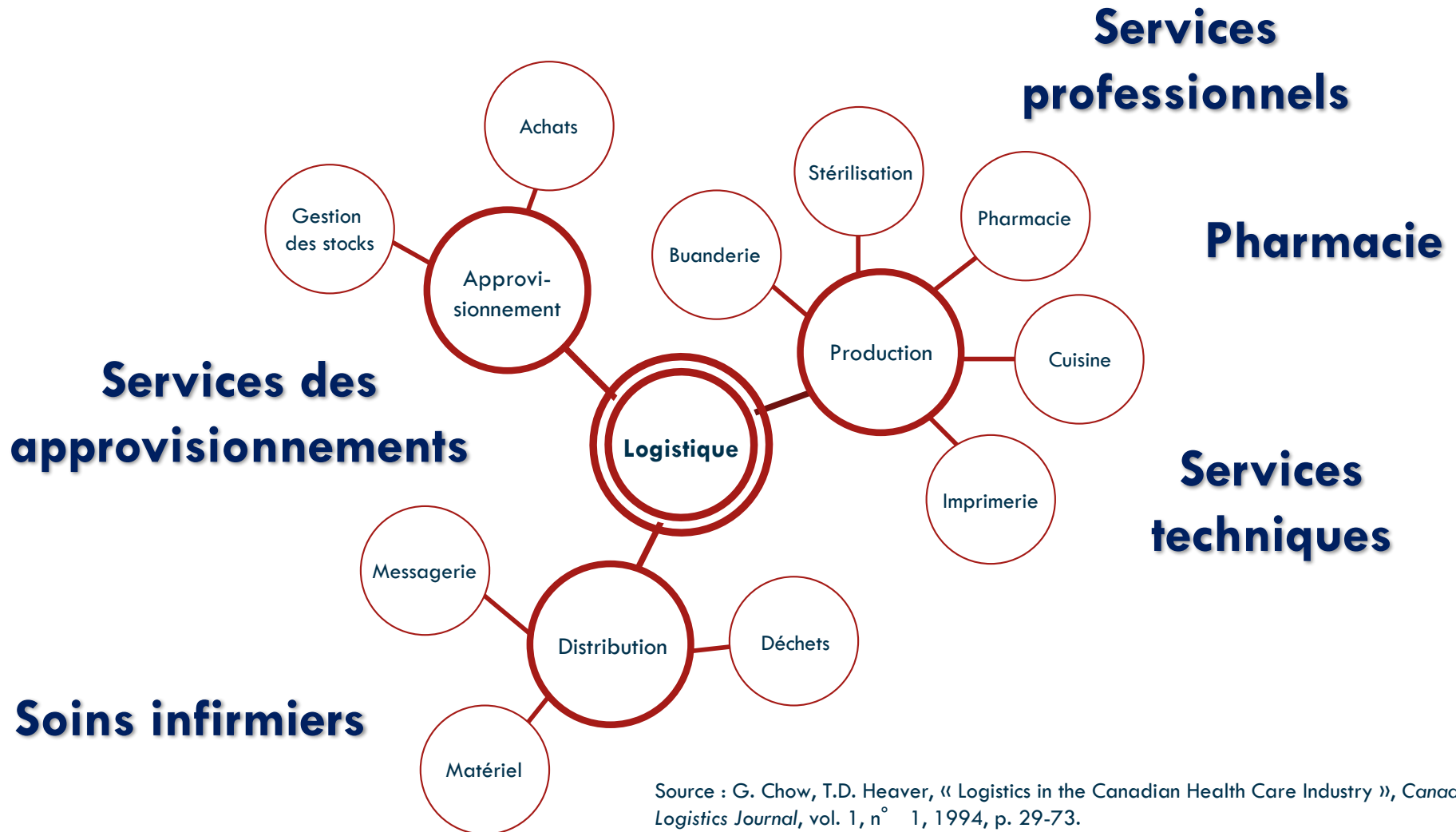
# Les ramifications de la logistique hospitalière



Source : G. Chow, T.D. Heaver, « Logistics in the Canadian Health Care Industry », *Canadian Logistics Journal*, vol. 1, n° 1, 1994, p. 29-73.

# Mais à ce moment, une fragmentation des responsabilités

22



Source : G. Chow, T.D. Heaver, « Logistics in the Canadian Health Care Industry », *Canadian Logistics Journal*, vol. 1, n° 1, 1994, p. 29-73.

# Décembre 1997 – rencontre du G-12

23



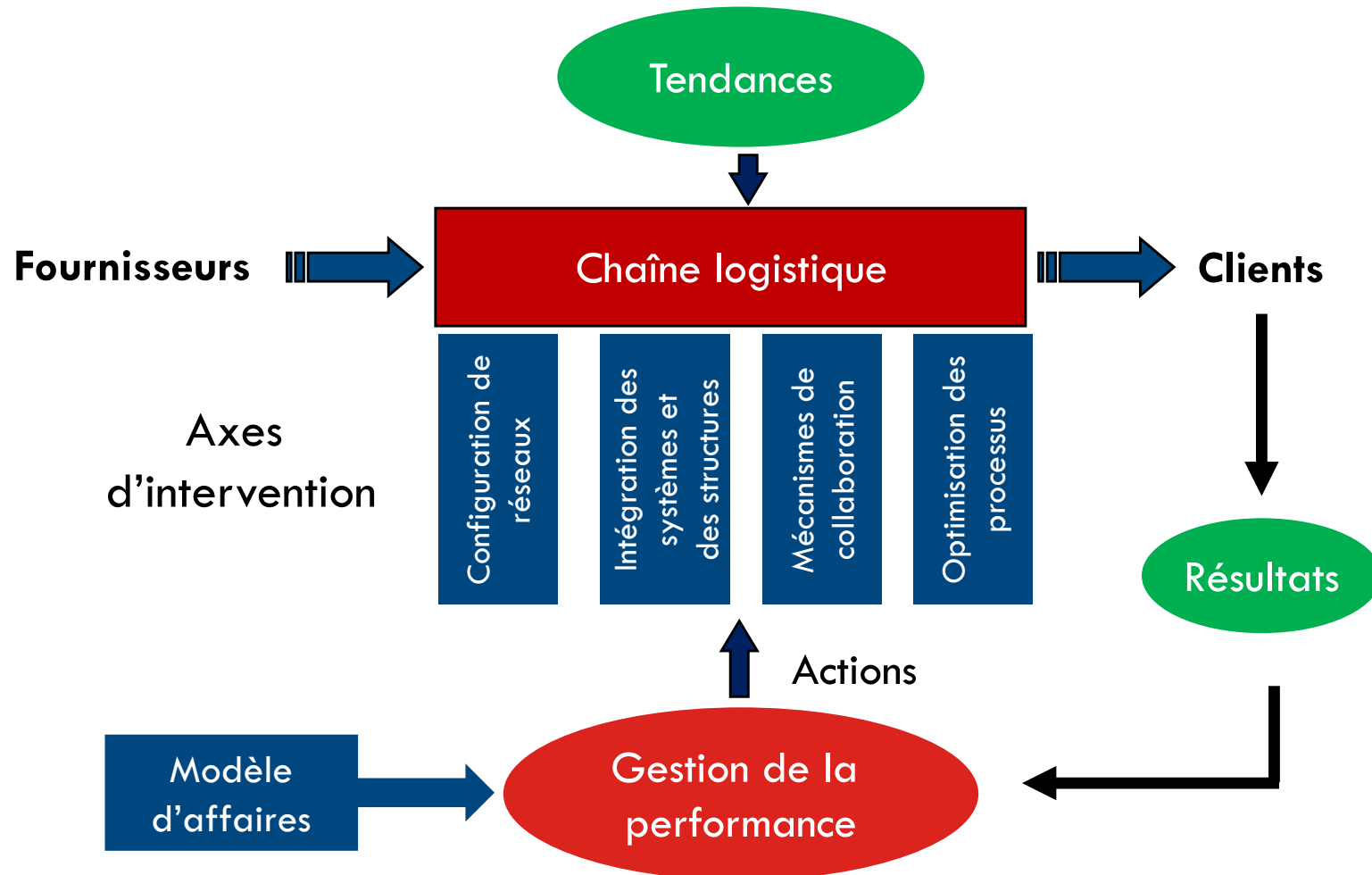
# Plan de la présentation

24

- Période 1997-2003 : Comprendre la chaîne logistique externe et la chaîne interne
- Période 2003-2010 : Déployer la stratégie logistique
- Période 2010-2014 : Comparer la performance logistique
- Et maintenant?

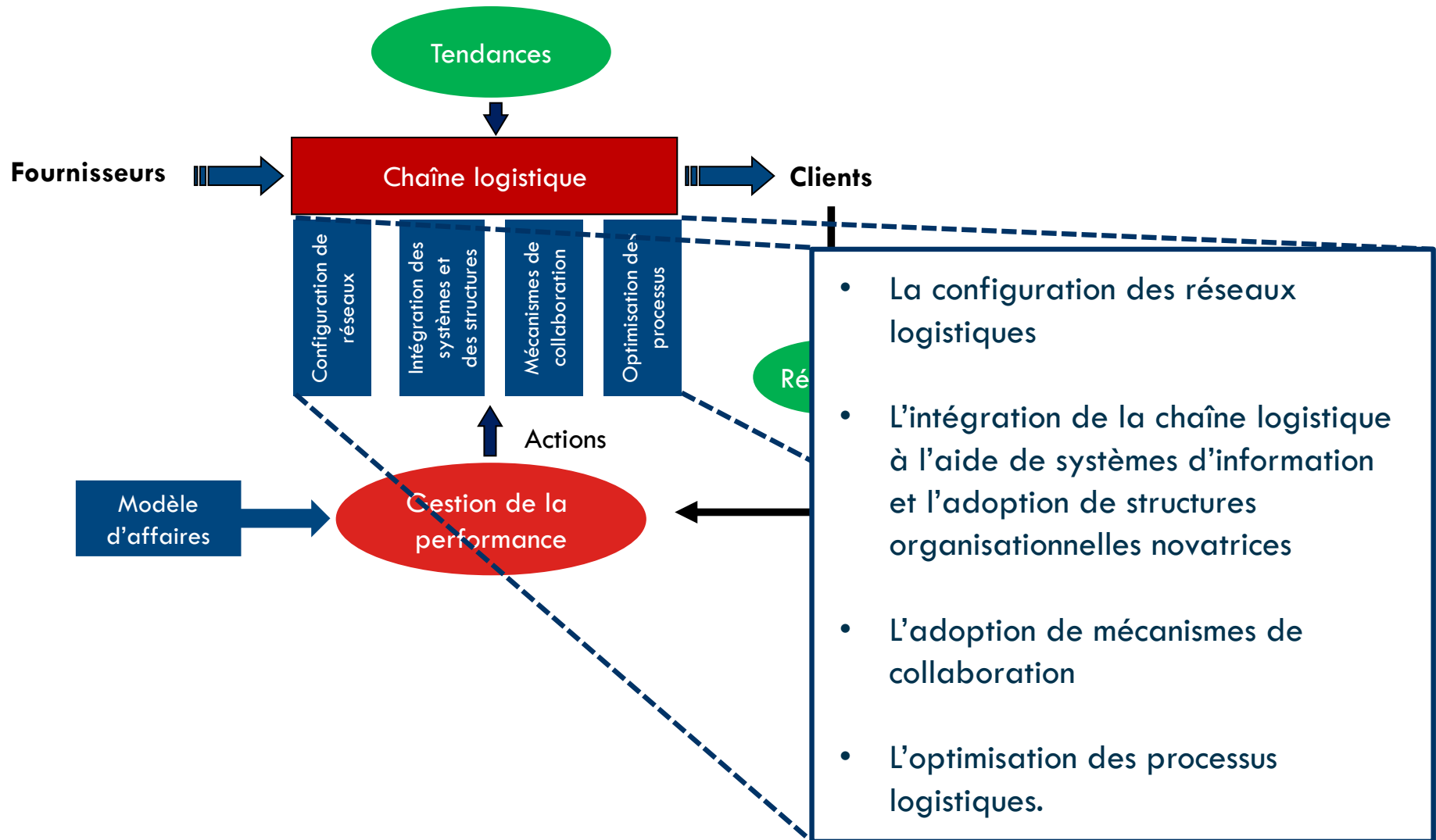
# Notre modèle d'analyse de la stratégie logistique

25



# Notre modèle d'analyse de la stratégie logistique : les axes d'intervention

26





# Deux hôpitaux nous ont ouvert leurs portes pendant de nombreuses années

27

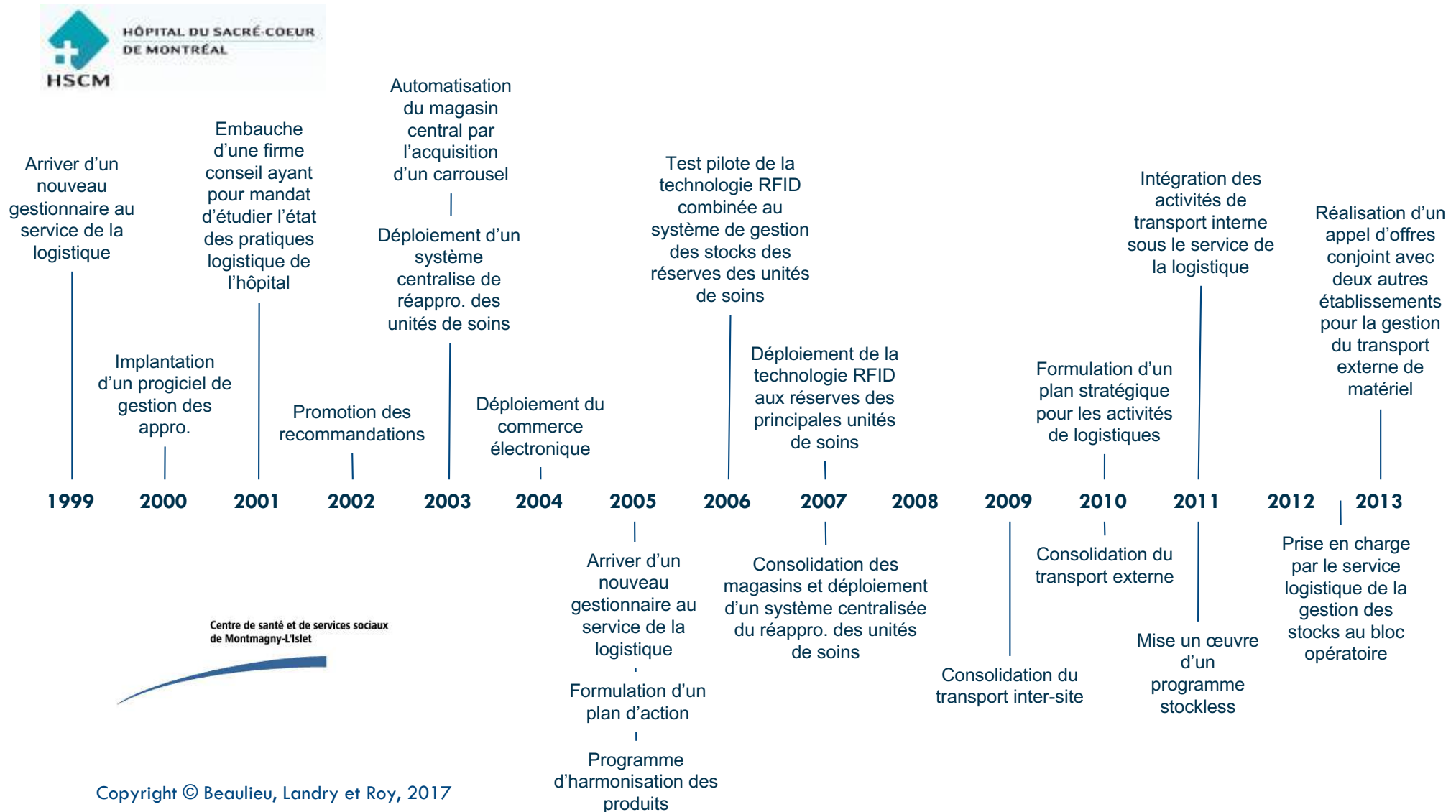


Centre de santé et de services sociaux  
de Montmagny-L'Islet



# Les grandes transformations sont une suite de petites initiatives

28



# Nos observations

29

- Il y a une séquence dans le rehaussement des activités logistiques
- Il faut un plan - une destination
- Le directeur logistique devient un gestionnaire de projets
- Il faut être un vendeur dans son organisation
- Il faut gérer le risque - expérimenter

# Plan de la présentation

30

- Période 1997-2003 : Comprendre la chaîne logistique externe et la chaîne interne
- Période 2003-2010 : Déployer la stratégie logistique
- Période 2010-2014 : Comparer la performance logistique
- Et maintenant?

# Le « Benchmarking » ou analyse comparative

## – Définitions

31

« Processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders » (Xerox)

Benchmarking



« Action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable. » (Gerald Balm)

# Les objectifs du benchmarking

32

- S'améliorer
  - ▣ Identifier des cibles d'amélioration
- Devenir les meilleurs
  - ▣ Trouver les meilleures pratiques





# Les types de benchmarking

33

## □ Interne

- ▣ Se comparer avec un autre établissement à l'intérieur de l'organisation
- ▣ Activités similaires dans des lieux, divisions ou pays différents
- ▣ Choix logique pour commencer, plus facile à réaliser:
  - Les données sont disponibles
  - Les problèmes de confidentialité sont réduits

## □ Concurrentiel

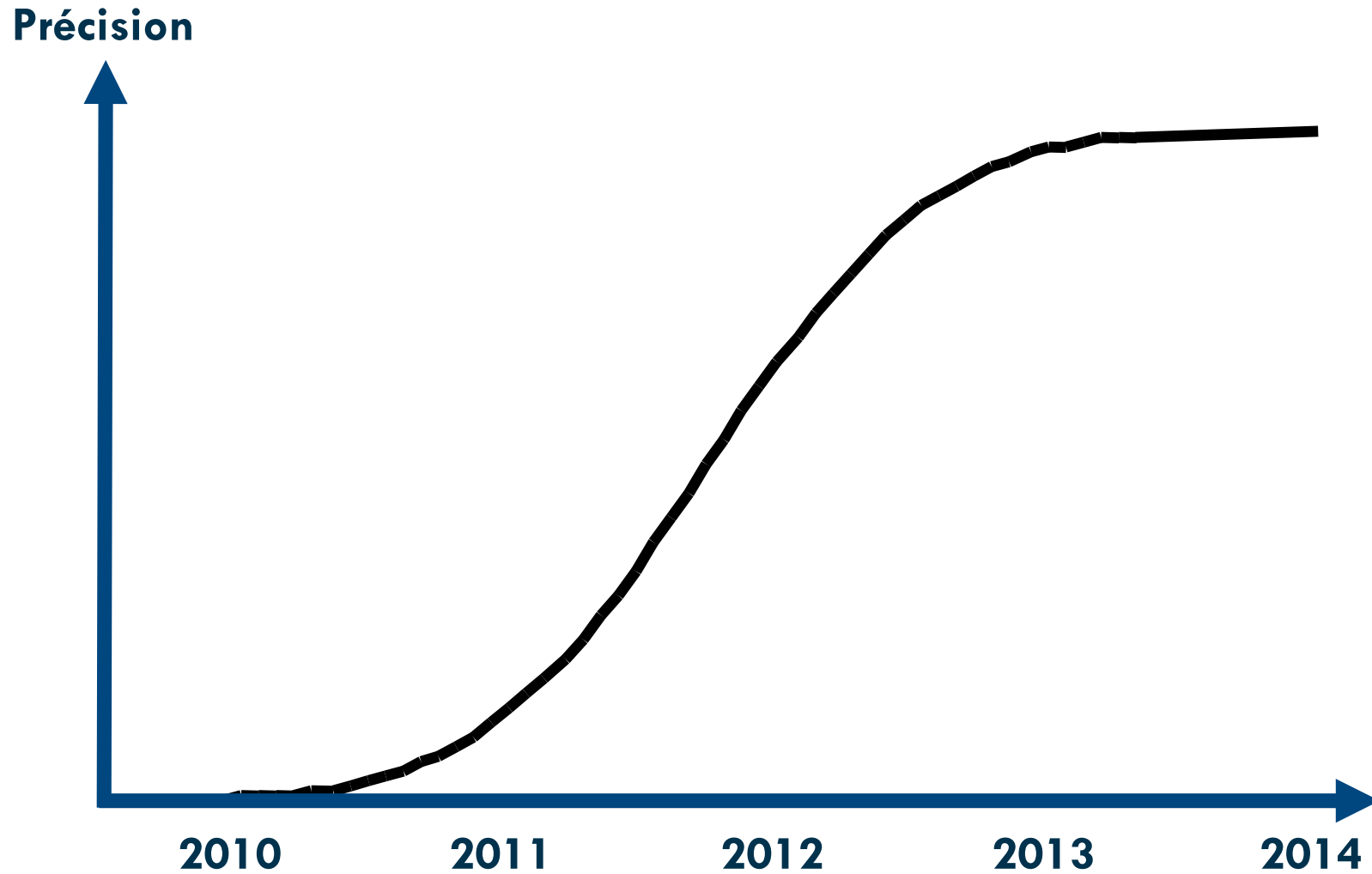
- ▣ Se comparer avec des concurrents directs
- ▣ Plus difficile à réaliser

## □ Fonctionnel ou générique

- ▣ Trouver une entreprise non concurrente reconnue comme un leader dans ce domaine

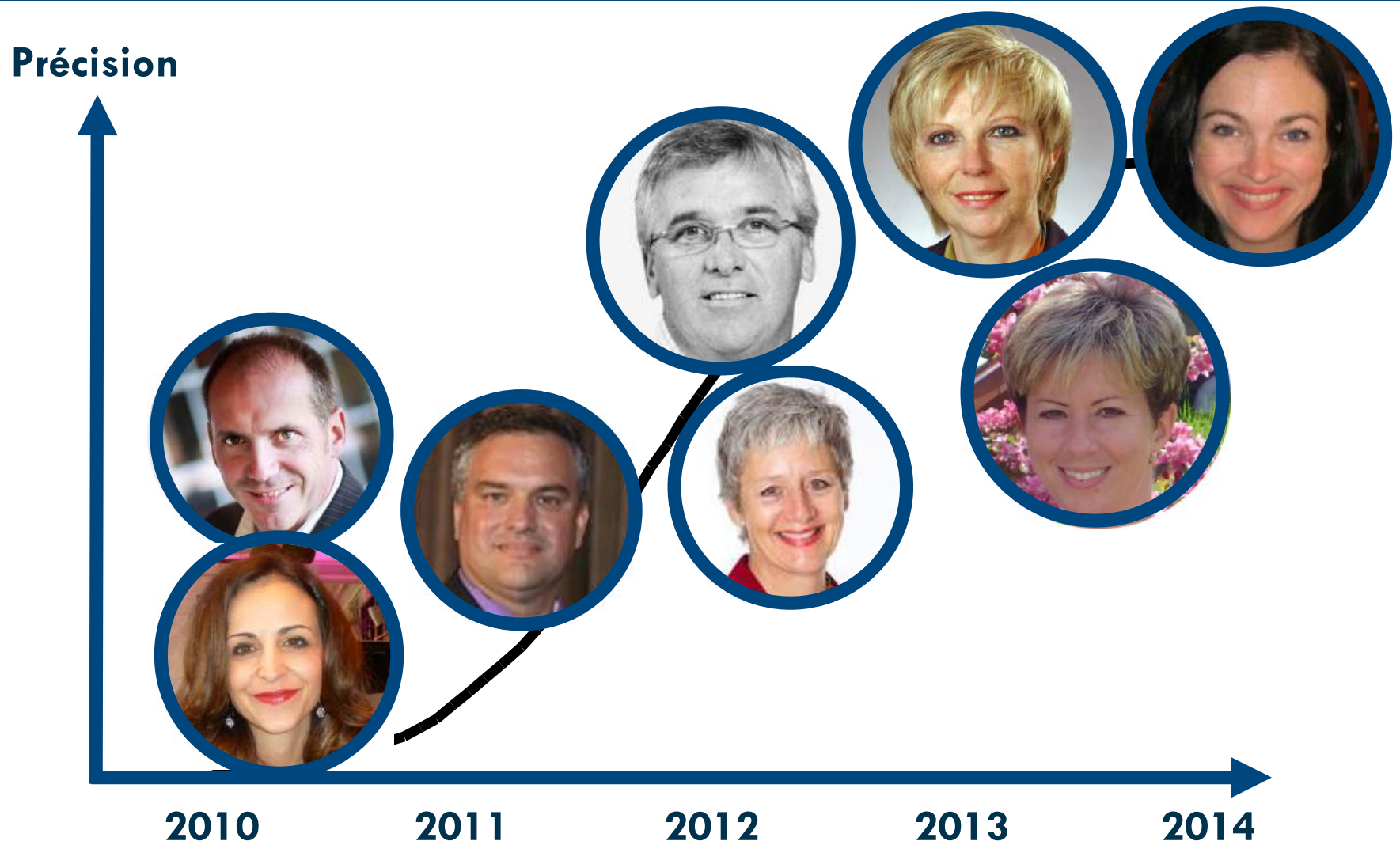
# Le développement d'un outil en plusieurs rondes

34



# Chaque ronde a été une occasion d'apprentissage

35

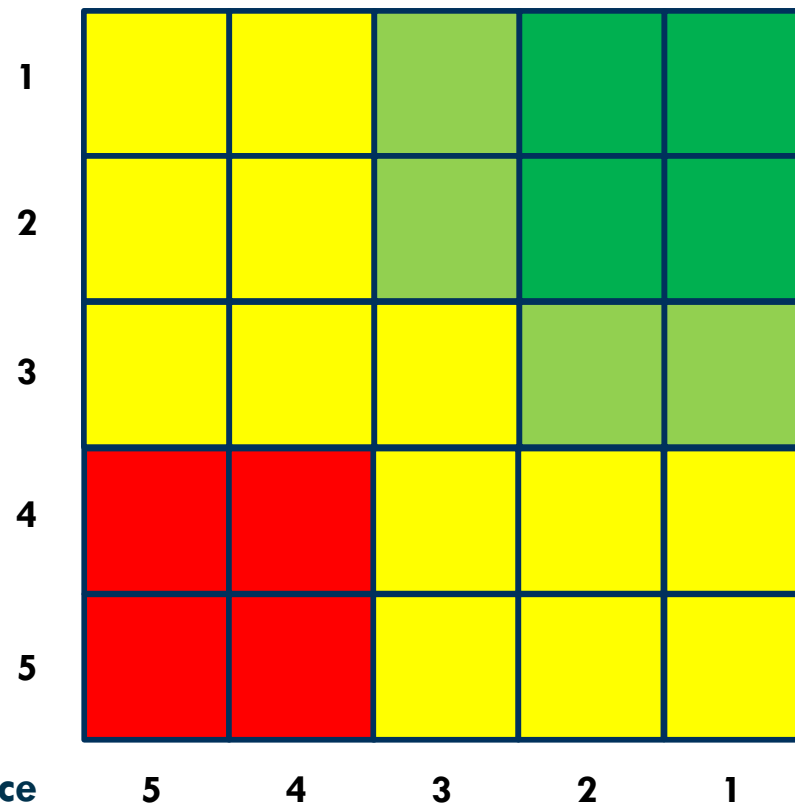


# Position globale des établissements québécois étudiés en 2015

36

1 = Meilleure performance

**Gestion des  
approvisionnements**



5 = Pire performance

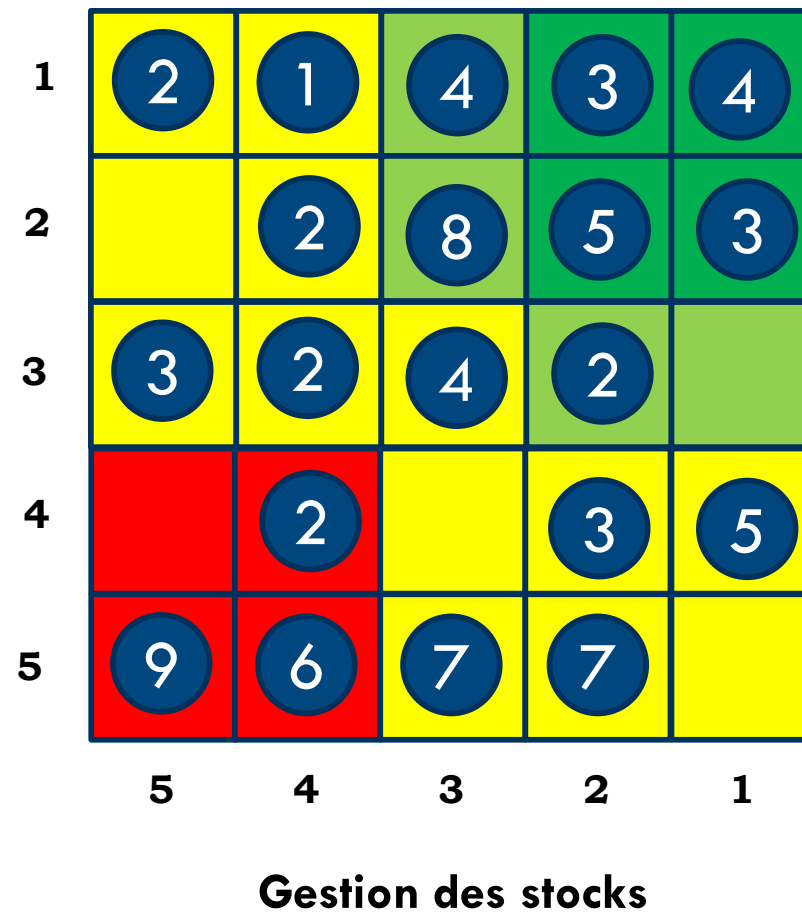
**Gestion des stocks**

# Position globale des 82 établissements québécois étudiés en 2015

37

4 établissements obtiennent la cote « 1 » sur les deux dimensions

**Gestion des  
approvisionnements**



# Position globale des 82 établissements québécois étudiés en 2015

38

Position générale	Nombre de répondants	Pourcentage
Groupe vert foncé (pratiques distinctives)	15	18 %
Groupe vert pâle (en contrôle)	14	17 %
Groupe jaune (en position précaire)	36	44 %
Groupe rouge (en difficulté)	17	21 %
Total	82	100 %

# Deux logiques de rehaussement des activités

39

**Gestion des  
approvisionnements**

1	2	1	4	3	4
2		2	8	5	3
3	3	2	4	2	
4		2		3	5
5	9	6	7	7	
	5	4	3	2	1

**Gestion des stocks**



# Plan de la présentation

40

- Période 1997-2003 : Comprendre la chaîne logistique externe et la chaîne interne
- Période 2003-2010 : Déployer la stratégie logistique
- Période 2010-2014 : Comparer la performance logistique
- Et maintenant?

# Poursuivre le chantier amorcé

41



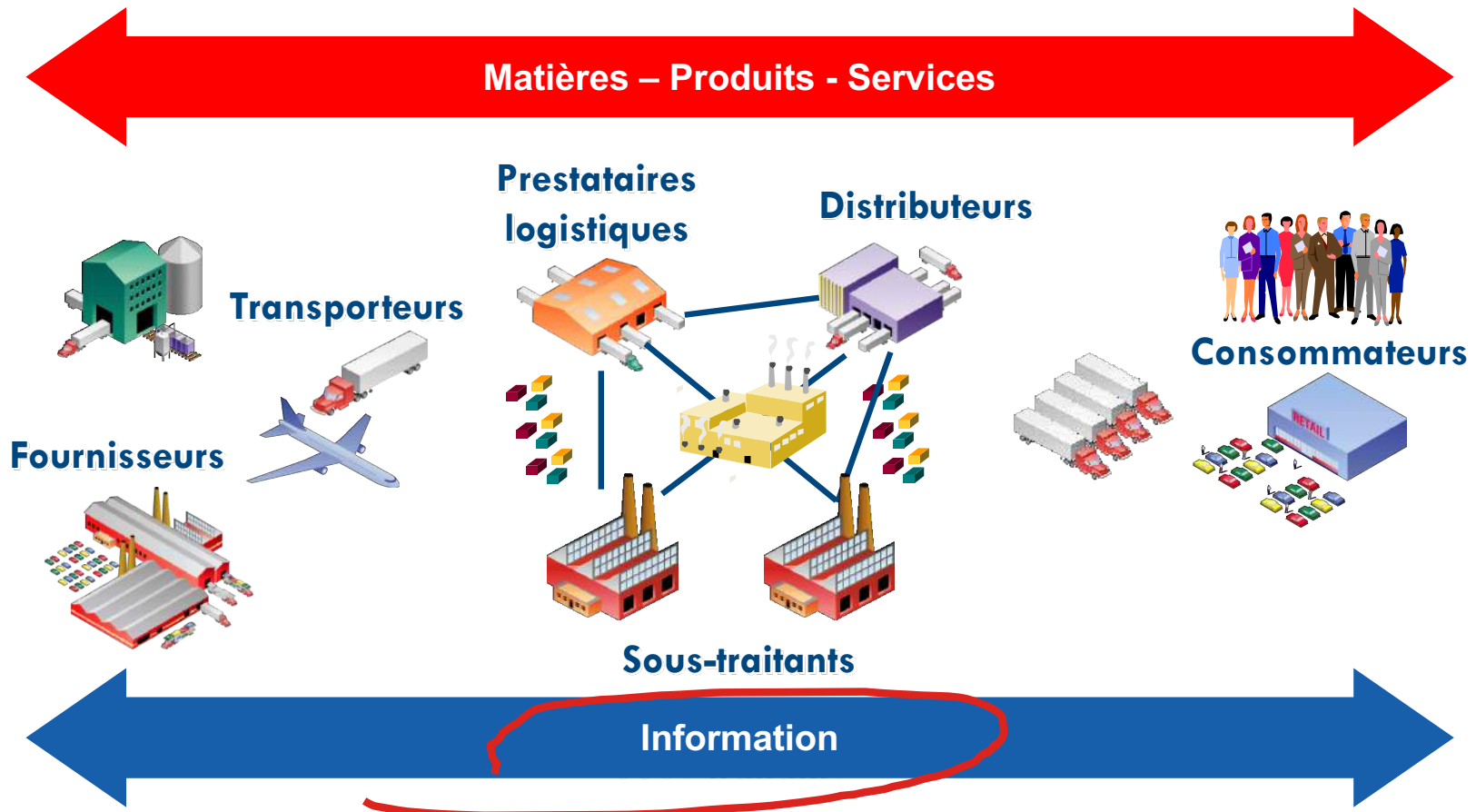
# Priorités des responsables logistiques - 1997

42

1. Revue et amélioration des processus
2. Modernisation des systèmes d'information
3. Fusion ou partage de services avec d'autres établissements
4. Formation des employés du service des approvisionnements
5. Standardisation des produits
6. Implantation de nouvelles approches de réapprovisionnement
7. Développement et implantation de l'échange de données informatiques (EDI)
8. Sensibilisation du personnel médical
9. Rationalisation du nombre de fournisseurs
10. Réduction du personnel

# Il faut revenir à la définition de base

43

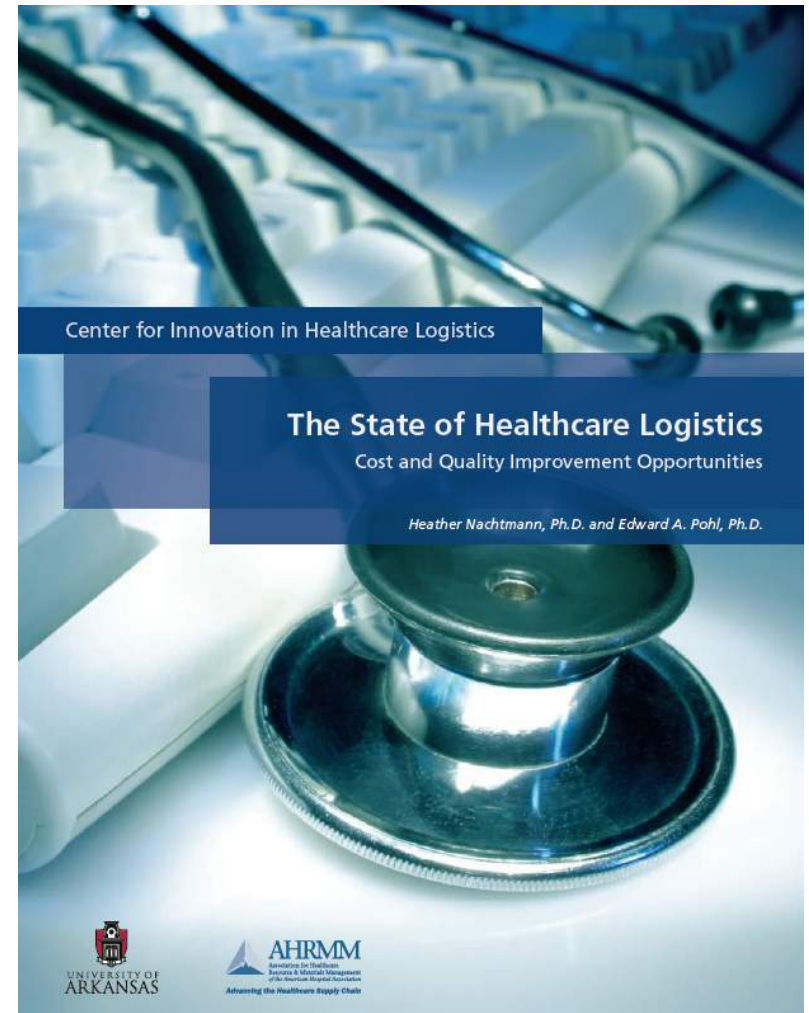


# Le défi de la gestion des données

44

# 42%

of respondents see the lack of data standards as a challenge to achieving supply chain excellence



# Apprendre à gérer une masse de données

45





# Nous sommes mûrs pour aller de nouveau voir ailleurs

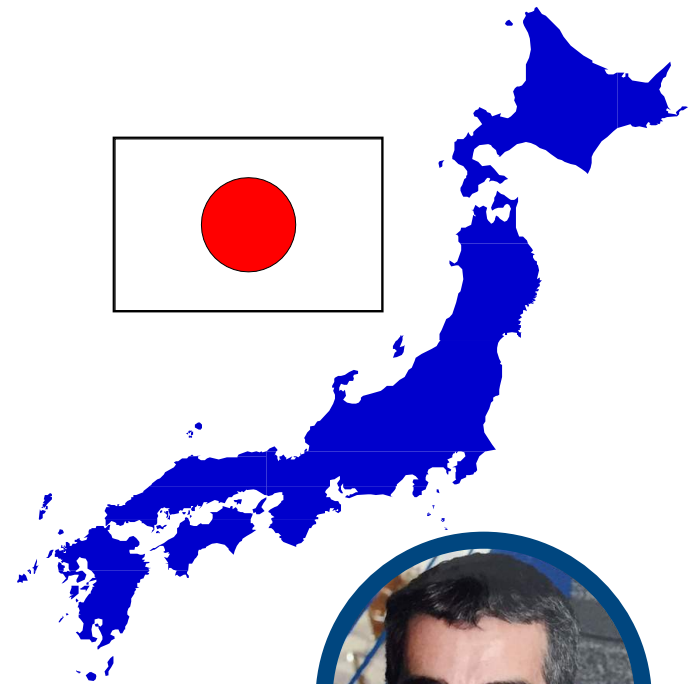
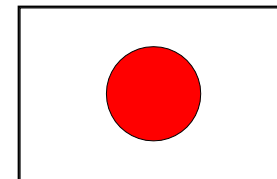
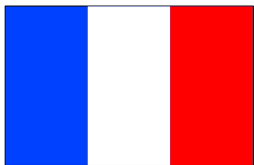
46





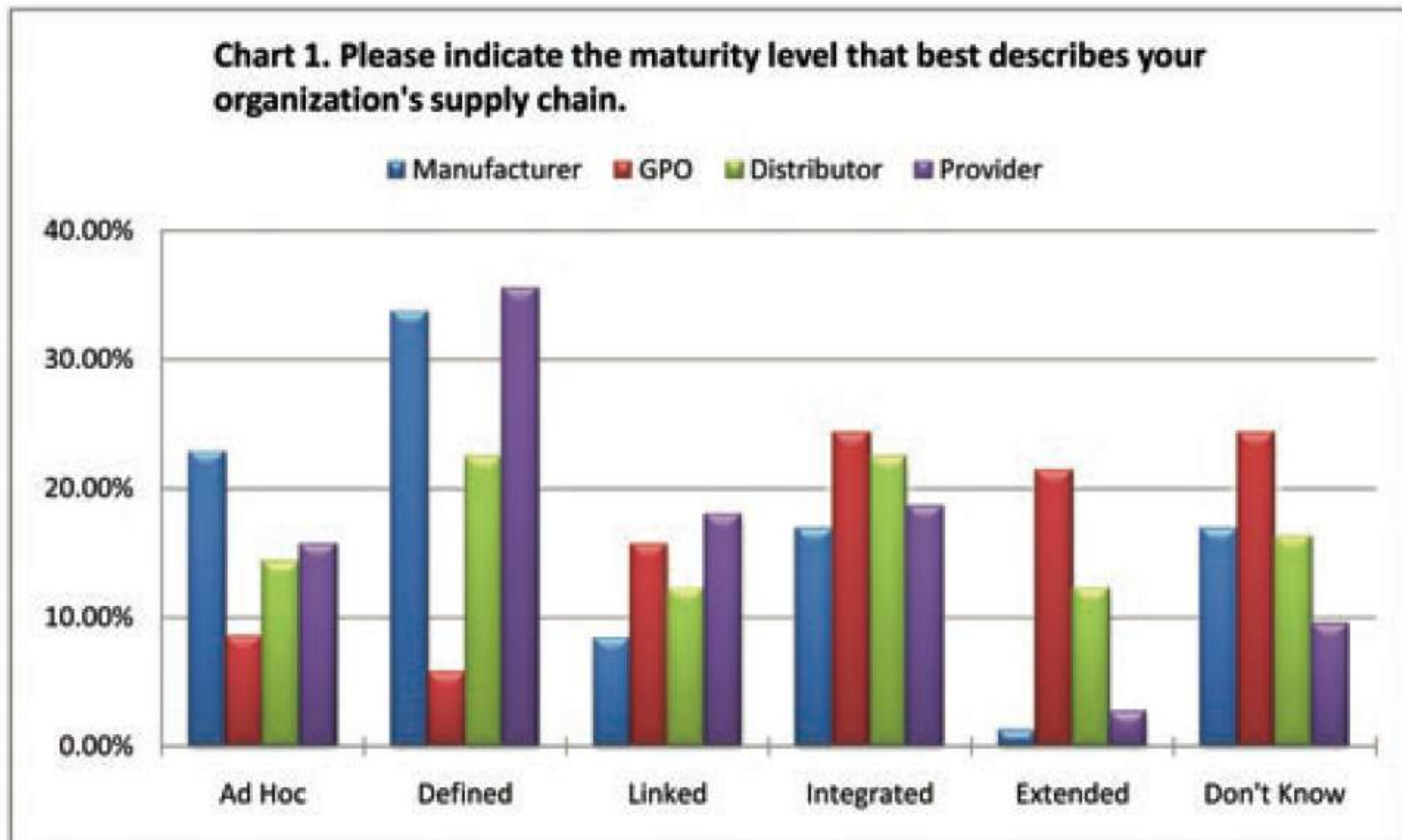
# Il y a près de 20 ans, nous étions à la recherche de pratiques exemplaires

47



# Comment la performance logistique des établissements québécois se comparent-elles?

48



Sample size = 1120; Source: 2009, Nachtmann and Pohl

# Quand on se compare...

49

KRC RESEARCH

## Business Decision Makers Lack an Understanding of or Analytics for their Supply Chain System

### Executives' Grasp of System Performance



**Just 34%**

Supply chain managers believe executives and business decision makers in their company have a great deal of understanding of the performance of the company's supply chain

### System Performance Insights



**Just 21%**

Supply chain managers give their system an "excellent" rating for its ability to provide senior executives with accurate, real-time insights into its performance

### Resources to Inform Insights



**75%**

Supply chain managers do not feel strongly that their company has the right tools or resources in place to communicate effectively with executives about supply chain performance or decisions

### Advanced Modeling Insights



**79%**

Supply chain managers report that they do not use advanced modeling techniques to inform business challenges or issues in supply chain management very often

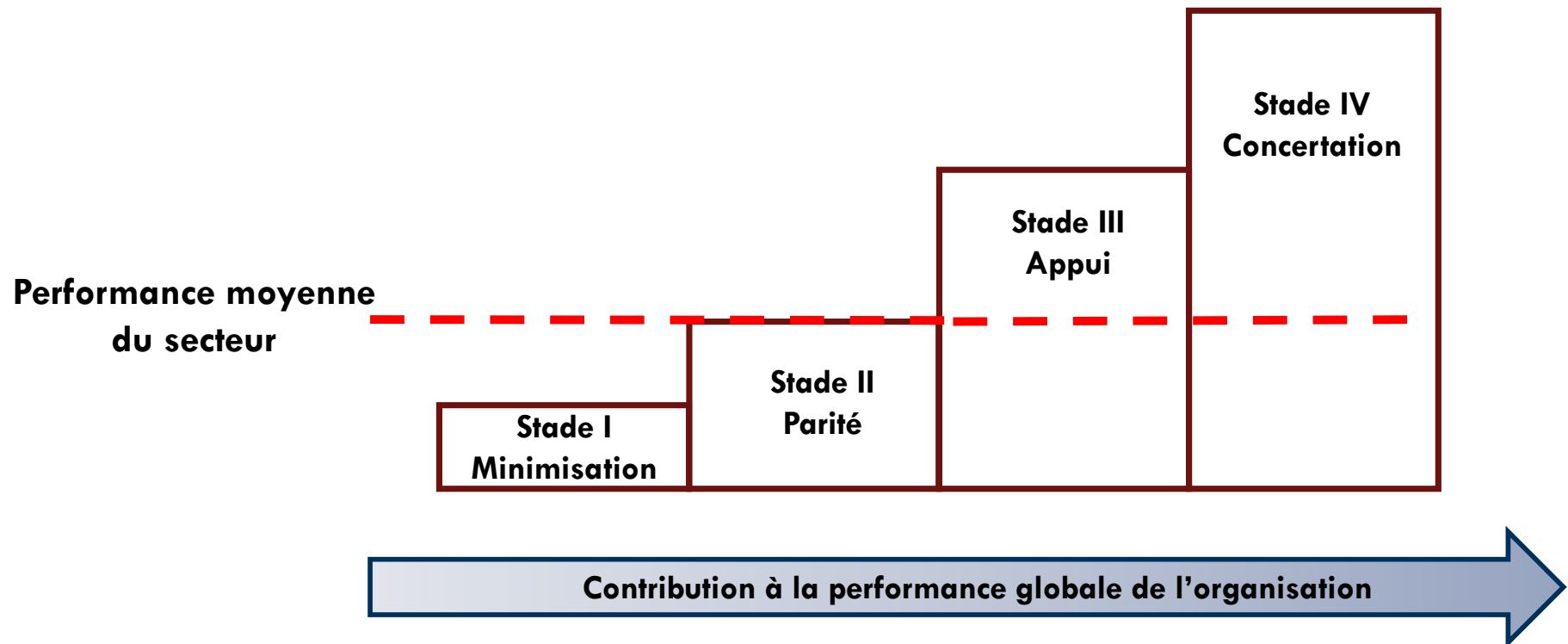
# Positionner sa contribution

50



# Les stades de contribution de la logistique à la performance globale de l'organisation

51

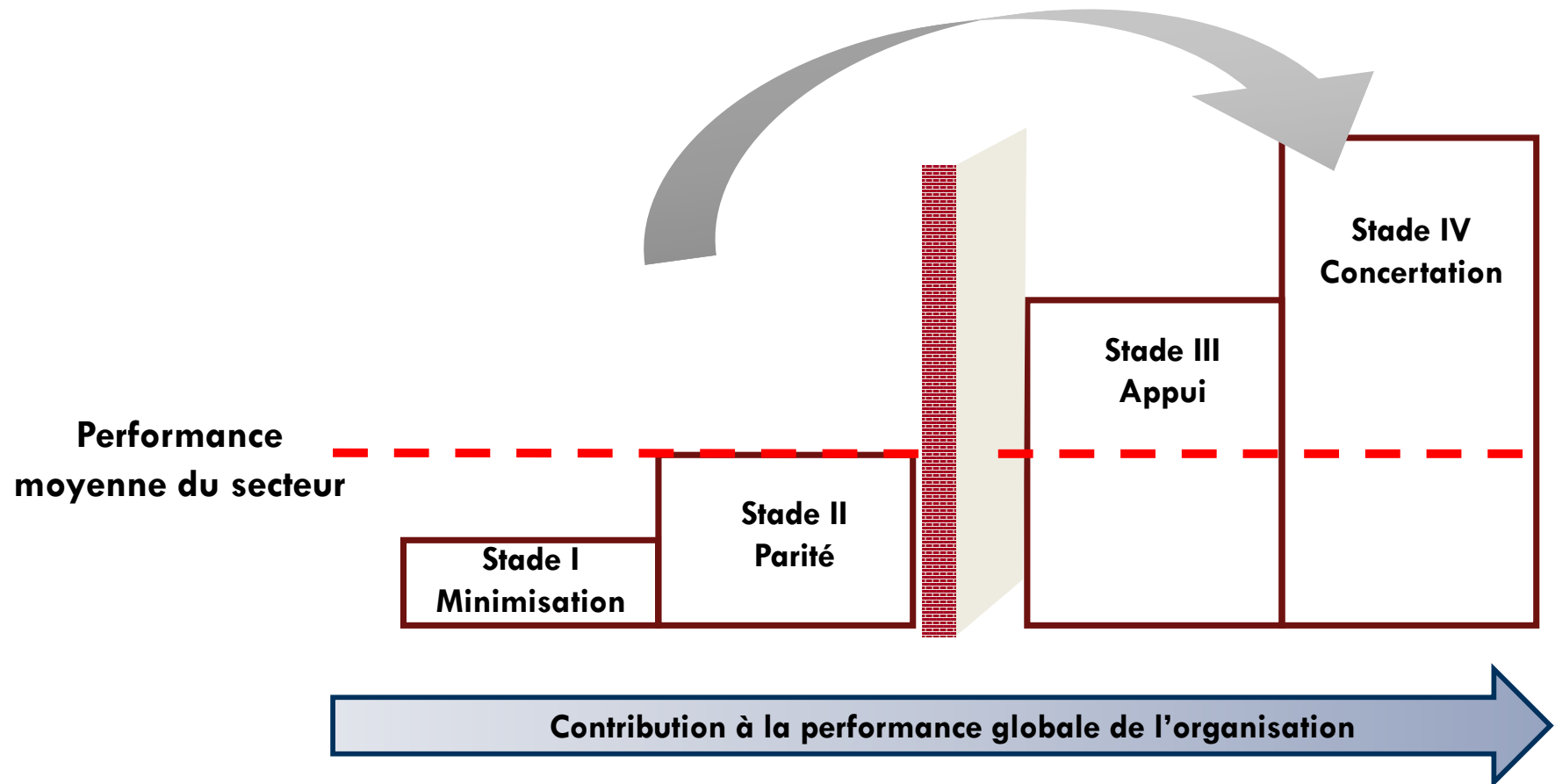


Source : Adapté de C.A. Amaya, M. Beaulieu, S. Landry, C. Rebolledo, N. Velasco, « Potenciando la contribución de la logística hospitalaria: tres casos, tres trayectorias », *Management International*, vol. 14, n° 4, 2010, p. 85-98.

S. Landry, M. Beaulieu, « Logistique hospitalière : un remède aux maux du secteur de la santé? », *Gestion*, vol. 26, n° 4, 2002, p. 34-41.

# Les stades de contribution de la logistique à la performance globale de l'organisation

52



Source : Adapté de C.A. Amaya, M. Beaulieu, S. Landry, C. Rebolledo, N. Velasco, « Potenciando la contribución de la logística hospitalaria: tres casos, tres trayectorias », *Management International*, vol. 14, n° 4, 2010, p. 85-98.

S. Landry, M. Beaulieu, « Logistique hospitalière : un remède aux maux du secteur de la santé? », *Gestion*, vol. 26, n° 4, 2002, p. 34-41.

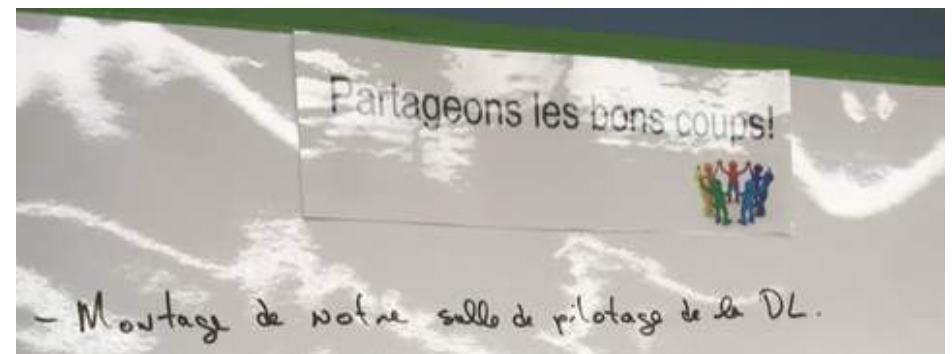


# S'appuyer sur la cascade/escalade des salles de pilotage

53

**Centre intégré  
de santé et de services  
sociaux de Chaudière-  
Appalaches**

Québec    
 





# Restez brancher sur le milieu

54



# Restez brancher sur le milieu

55



# Restez brancher sur le milieu

56



*En conclusion...*





# Une source d'inspiration

58

Projet de recherche :

## Gestion de la chaîne d'approvisionnement

*Des bénéfices pour tous les partenaires  
du secteur de la santé*

→ Le secteur québécois de la santé possède, toutefois, des particularités qui empêchent de reproduire intégralement des solutions développées dans d'autres milieux. En ce sens, il devient important d'identifier des avenues originales de solutions adaptées au contexte québécois. C'est le mandat que le Service d'enseignement de la gestion des opérations et de la production (École des HEC) et MDS Ingram & Bell se sont donné lorsqu'ils ont formé ce partenariat.

# Il ne reste plus qu'à planifier notre prochaine rencontre...

59

365

## Avril 2037

Lun. Mar. Mer. Jeu. Ven. Sam. Dim.

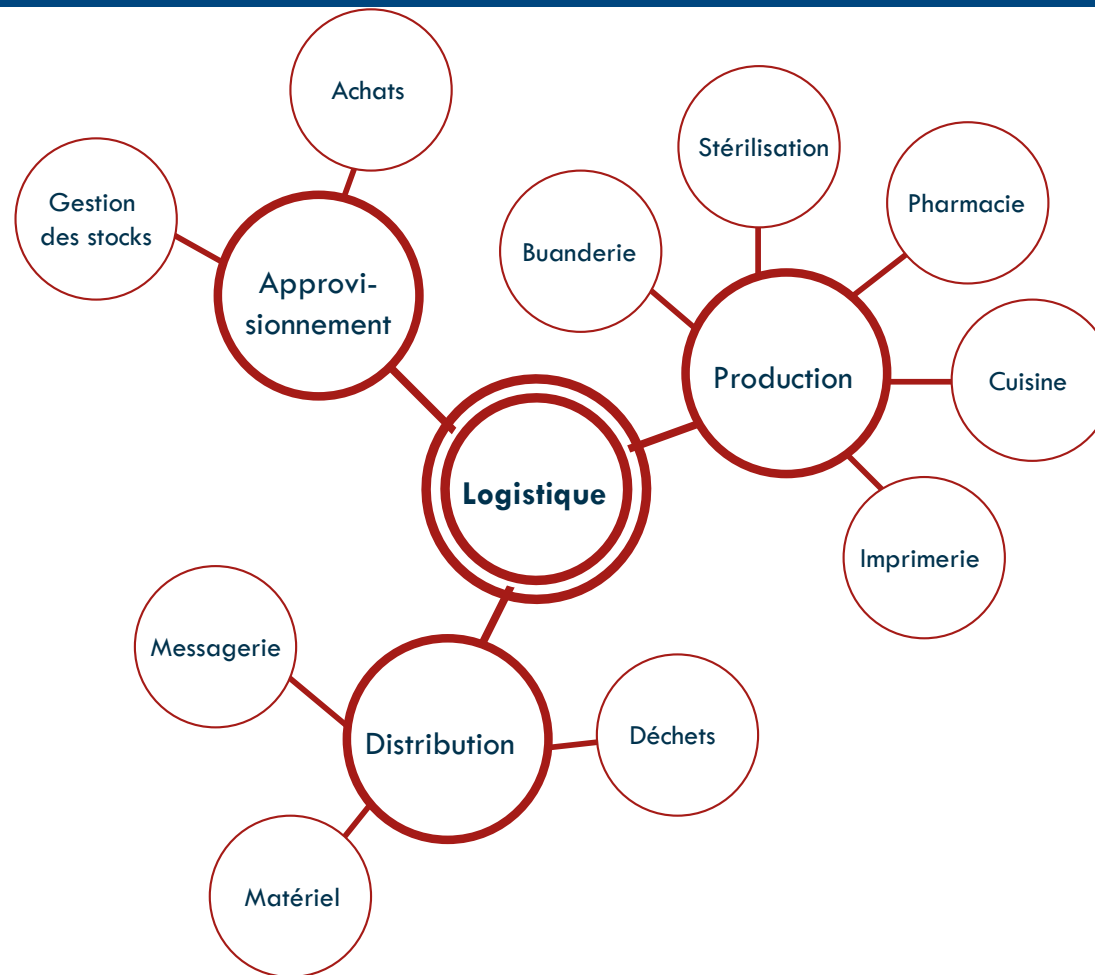
14			1	2	3	4	5
15	6	7	8	9	10	11	12
16	13	14	15	16	17	18	19
17	20	21	22	<del>23</del>	24	25	26
18	27	28	29	30			





# Conclusion : une logistique en mouvement - 2010

61



Source : G. Chow, T.D. Heaver, « Logistics in the Canadian Health Care Industry », *Canadian Logistics Journal*, vol. 1, n° 1, 1994, p. 29-73.

# Conclusion : une logistique en mouvement - 2015

62

