

LE LEAN, UNE EXPÉRIENCE À PARTAGER

PROJET « OPTIMISATION DE LA GESTION ET DU RANGEMENT DU MATÉRIEL ET DES PRODUITS UTILISÉS PAR LES PRÉPOSÉS EN HYGIÈNE ET SALUBRITÉ. »

PROCESSUS

Vérification de l'inventaire au local.

Commandes internes/externes pour l'inventaire.

Bons de commande remplis par les préposés en hygiène et salubrité.

Entreposage dans les utilités.

Utilisation des produits.

OBJECTIFS DU PROJET

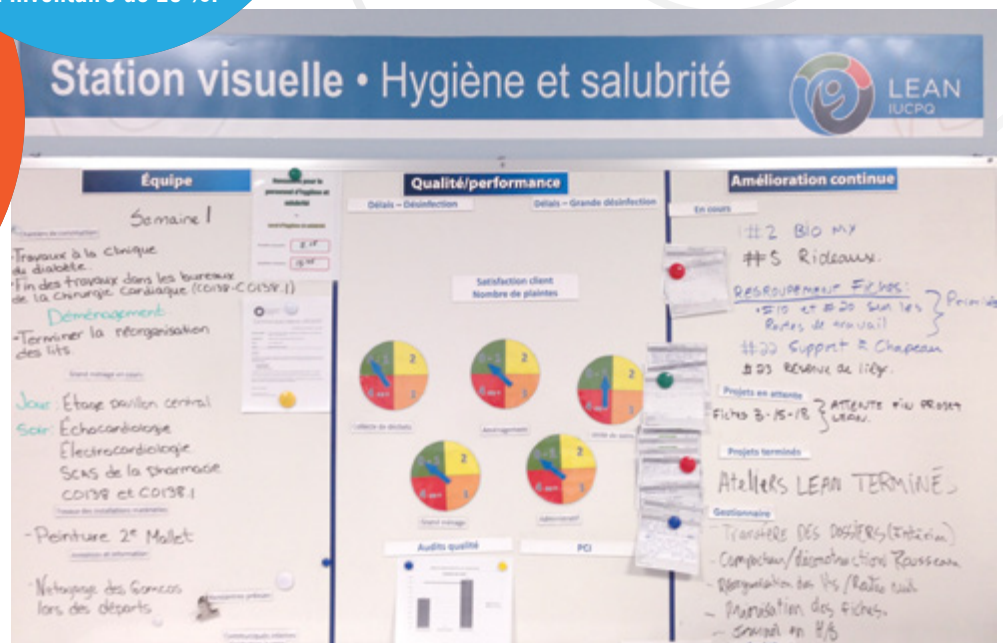
Améliorer l'organisation des utilités.

Réduire les ruptures d'inventaire au local de 50 %.

Réduction du niveau d'inventaire de 20 %.

Déploiement de la station visuelle et des tableaux de bord

Au cours de l'année 2015, le secteur d'hygiène et salubrité (HS) s'est engagé à mettre en place un cadre de gestion de l'amélioration continue en impliquant activement les employés. Concrètement, le secteur a participé au projet pilote visant à élaborer une station visuelle et à déployer des caucous avec les équipes de travail.



À cet égard, il convient de mentionner que le projet n'aurait pas été possible sans la participation active des employés. L'un des objectifs visés était l'amélioration de la communication et une plus grande implication de la part de l'équipe dans la prise de décision.

Mathieu Rhéaume, chef de secteur en HS, Mélissa L.-Gagné, Charles Lefrançois, Brigitte Dutil et Patrick Rouleau, préposés en HS



« La tenue des tableaux de bord a eu un apport considérable pour notre secteur. Concrètement, il y a une meilleure circulation de l'information entre les quarts de travail. De plus, il est possible de poser des questions sur le développement des projets en cours. » « Parmi les défis, on peut souligner qu'en participant au projet pilote, nous n'avions pas de modèle auquel se référer, c'était une nouveauté et malgré cela, nous avons eu un excellent résultat. »

Mathieu Rhéaume, chef de secteur HS

Axe amélioration continue

La tenue de « l'axe amélioration continue » s'avère un très bon levier, puisqu'il permet aux équipes de travail de faire part des possibilités d'amélioration qu'il rencontre au quotidien. Également, ce système permet d'avoir une meilleure structure dans l'élaboration des projets, notamment en ce qui a trait au processus de priorisation.

Mais où est passé mon matériel?

Pour les équipes de travail, l'un des plus gros irritants s'oriente sur la recherche des équipements de travail et des produits. C'est dans ce contexte que la fiche d'optimisation de la gestion du rangement du matériel et des produits utilisés par les préposés en hygiène et salubrité est apparue. « Jadis, il y avait énormément de pertes de temps car il manquait toujours des produits et maintenant, il ne manque plus rien. » Carole Dussault, préposée en HS



AVANT



APRÈS

EN CHIFFRE
Lors de la dernière année, près de **22 fiches** d'amélioration ont été complétées sur un total de 36, ce qui représente **61 %** de succès.



Sylvain Leblanc, chef de secteur en HS, Mélissa L.-Gagné, préposée en HS, lors d'un kaizen

« Au départ, la réalisation d'un projet de cette envergure me paraissait très difficile à accomplir puisqu'il s'agit d'une problématique qui perdurait depuis de nombreuses années. Cependant, lors des ateliers Kaizen, il y a eu un moment où l'on voyait l'émergence des résultats et ce fut mobilisant pour l'ensemble de l'équipe. »

Sylvain Leblanc, chef de secteur en HS

Prix provincial de l'association en hygiène et salubrité en santé (AHSS)

Lors du colloque de l'AHSS de juin dernier, l'équipe en hygiène et salubrité de l'Institut a remporté le prix provincial du projet de l'année avec l'optimisation de la gestion et du rangement du matériel et des produits. Ce prix vise à reconnaître l'investissement, les efforts et le dévouement des employés qui par leur savoir-faire, leur connaissance ainsi que leur professionnalisme, permettent au secteur en hygiène et salubrité d'innover et de rayonner dans notre milieu.

Félicitation à toute l'équipe!



De gauche à droite : Charles-Olivier Turmel, Lucie Langlois, Anne Audet, Michel Theberge, Annie MacDonald, Anthony Johansen, Carole Dussault et Hicham Hadouch

Mathieu Rhéaume
Chef du secteur hygiène et salubrité

Karl Foucault
Chef du service hygiène et salubrité, réaménagement et déménagement

FAIRE MIEUX ENSEMBLE!

SYSTÈME DE GESTION

Le système de gestion permet d'encadrer et de faire évoluer notre philosophie et nos approches de gestion. Il touche l'ensemble des pratiques de gestion, de communication et d'amélioration continue de la qualité et de la performance au sein de l'établissement. Il vise essentiellement la transformation de nos approches afin d'assurer une gestion de proximité, proactive et en lien avec les valeurs organisationnelles (respect, reconnaissance, responsabilisation, collaboration et partenariat).

De nombreux outils font partie de la stratégie de déploiement à l'Institut. Voici l'explication des concepts, l'état de situation pour chacun et les étapes à venir.

AGENDA STANDARD



Qu'est-ce que c'est?

L'agenda standard, tel que son nom l'évoque, vise la standardisation de la planification des rencontres statutaires de l'organisation afin d'ordonner celles-ci et d'accroître la rapidité de la prise de décision à tous les niveaux. Il vise à réduire la durée des rencontres et inclut l'introduction de caucus de moins de trente minutes.

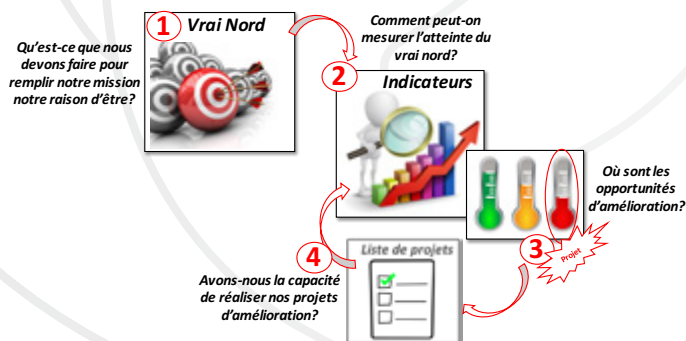
Où en sommes-nous?

L'agenda standard est déployé au niveau organisationnel depuis le 5 septembre 2016.

Prochaines étapes?

- Validation du fonctionnement et ajustements

SALLE DE PILOTAGE ET CASCADE DES INDICATEURS



Qu'est-ce que c'est?

Salle de pilotage : Espace dédié où se rencontrent régulièrement les équipes pour faire le point sur la performance actuelle et engager la discussion pour améliorer la performance future. Cette salle permet la mise à contribution de tous les acteurs et leur donne un accès direct et constant aux informations.

Cascade des indicateurs : Alignement des indicateurs stratégiques suivis au comité de direction (CD) avec ceux utilisés dans les différentes directions et dans l'ensemble des secteurs où les activités sont réalisées. Inversement, les indicateurs opérationnels qui émergent des activités quotidiennes peuvent être traités dans les directions et, potentiellement, soumis au CD.

Où en sommes-nous?

La salle de pilotage, située au local Y8185, est opérationnelle depuis le 5 septembre 2016.

Prochaines étapes?

- Appropriation des outils
- Rodage et amélioration continue
- Validation des mécanismes d'escalade et de cascade de l'information lors des assemblées des cadres des mois de novembre ou de décembre

COMPORTEMENTS DE GESTION

Qu'est-ce que c'est?

Autoévaluation individuelle des compétences de gestion des cadres en lien avec le nouveau système de gestion et les attentes associées. Celle-ci vise à aligner et accroître les compétences des cadres dans l'exercice de leurs fonctions. Une équipe de chercheurs de l'Université Laval fera un accompagnement sur trois années concernant l'évaluation et l'évolution des compétences. Le programme de formation sera développé à l'interne et offert en fonction des besoins.

Où en sommes-nous?

Nous en sommes à la réalisation de l'autoévaluation individuelle des compétences par l'ensemble des cadres et à l'analyse est en cours par les chercheurs de l'Université Laval.

Prochaines étapes?

- Développement de formations
- Accompagnements personnalisés en fonction des besoins issus des autoévaluations des compétences de gestion
- Réflexion sur les thèmes : proximité, consultation, soutien, « top-down », délégation

CAUCUS ET STATION VISUELLE

Qu'est-ce que c'est?

Caucus : Courte rencontre effectuée sur les lieux de travail, de façon quotidienne ou hebdomadaire. Il permet à l'équipe de faire un suivi des projets en cours, mais également de faciliter la gestion de proximité. C'est un moment d'échange d'information sur les problématiques vécues sur le terrain et qui permet de saisir les opportunités d'amélioration continue.

LE CAUCUS

Idéalement debout

Durée maximale de dix minutes (chronométrée)

Fréquence établie selon les besoins des intervenants du secteur



Caucus de l'équipe de soir du Service d'hygiène et salubrité

Station visuelle : Tableaux fournissant des informations simples et visuellement attrayantes à toute l'équipe et aux gestionnaires pour connaître l'état de situation à partir d'indicateurs spécifiques à la réalité du secteur. Régulièrement, l'équipe se rencontre à la station visuelle pour un caucus. Elle se sépare en trois sections : Équipe, Qualité et performance, Amélioration continue.

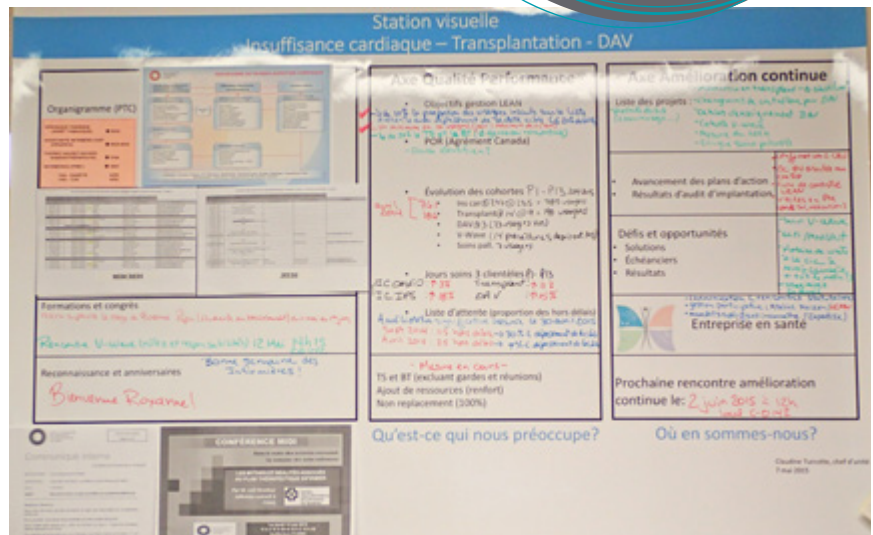
LA STATION VISUELLE

Elle se sépare en trois sections :

Équipe : points d'information, informations pertinentes

Qualité et performance : indicateurs de qualité et de performance priorités et pertinents pour le secteur

Amélioration continue : idées, projets, initiatives d'amélioration du secteur



Station visuelle de la Clinique d'insuffisance cardiaque et de transplantation

Où en sommes-nous?

L'implantation se fait graduellement dans l'organisation. Lancement de caucus « Qualité et sécurité ». Les agents ceintures noires et vertes seront assignés aux directions pour assurer un *coaching*.

Prochaines étapes?

- Formation obligatoire dans l'Effet RH pour tous les gestionnaires
- Validation des mécanismes d'escalade et de cascade de l'information



GEMBA ET GENCHI GENBUTSU

Qu'est-ce que c'est?

Gemba : Activité qui consiste à amener les gestionnaires à se rendre sur le terrain pour rechercher les endroits où se produit du gaspillage (perte de temps, d'énergie, de productivité, etc.) et les opportunités d'amélioration.

Genchi Genbutsu : Activité qui consiste à aller discuter sur place, devant les équipements ou dans les salle de travail. De cette façon, on peut voir, entendre et comprendre une problématique exprimée par les membres des équipes sur le terrain.

Où en sommes-nous?

Formation des gestionnaires dans le cadre de l'Effet RH (2015-2016)

Prochaines étapes?

- Réflexion entamée pour un projet Lean pour structurer les Gemba au niveau organisationnel autant pour les directeurs, les cadres intermédiaires et les employés

LEAN D'OPTIMISATION DU TRAVAIL DES NUTRITIONNISTES IMPLIQUÉES DANS LE PROGRAMME DE CHIRURGIE BARIATRIQUE : UN VÉRITABLE GAIN DE TEMPS POUR LES PATIENTS!

En mars 2015, les nutritionnistes de chirurgie bariatrique se sont rassemblées pour un Kaizen de trois jours dirigé par Mathieu Bordeleau, agent *Lean*. La plus grande problématique vécue par celles-ci était la surcharge de travail. En effet, les délais pour les suivis téléphoniques étaient largement dépassés et du renfort était nécessaire pour réussir à maintenir une banque de patients prêts pour la chirurgie du point de vue nutrition. Plus d'un an s'est écoulé et de nombreux changements ont été implantés. En plus d'avoir amélioré grandement la qualité de vie au travail des nutritionnistes, les patients sont les grands gagnants de ce projet. Un des objectifs était d'augmenter le pourcentage du temps à valeur ajoutée de 5 %. Le résultat est encore plus impressionnant, car les améliorations ont permis de l'augmenter de 12 %, soit dix heures de plus de temps auprès du patient.

On peut donc qualifier ce projet de réussite!

Équipe LEAN Nutri-Bar

Lucie Gonthier, Virginie Lacombe, Stéphanie Michon, Ann Bilodeau, Marie-Andrée Doyon et Mélissa Lagacé

DES PROJETS EN COURS DE RÉALISATION, des équipes au cœur des solutions !



OPTIMISATION DU PROCESSUS D'ADMISSION DE L'URGENCE VERS LES UNITÉS DE SOINS

De gauche à droite : Philippe Perron-Bélanger, Valérie Gosselin, Dominique Poisson, Fabien Gendron, Odile Sylvain, Élisabeth Robert, Michelle Martineau, Ghislaine Plante, Isabelle Simard, Marie-Ève Labrecque, Nancy Roussel, Annick Laurendeau, Marie-France Gravel, France Delisle, Marc Gagnon, Julien Ouellet.

VOTRE OPINION EST IMPORTANTE POUR NOUS !

PARTAGEZ-NOUS VOS OPINIONS, VOS IDÉES DE PROJET, VOS PRÉOCCUPATIONS OU ENCORE FAITES-NOUS PART DE VOTRE EXPÉRIENCE! L'ÉQUIPE DU LEAN VOUS ÉCOUTE : IUCPQ.LEAN@SSSS.GOUV.QC.CA, OU AU POSTE 4203

Danielle Boucher

Bureau des communications