

LE LEAN, UNE EXPÉRIENCE À PARTAGER

Peu de gens savent que des médicaments administrés par voie intraveineuse sont produits ici même à l'Institut. Effectivement, la pharmacie possède une petite usine *high-tech* nommée le SCAS, « service centralisé d'addition aux solutés ». En fonction à l'IUCPQ-UL depuis 2003, le SCAS est une unité où se préparent les médicaments tels que les antibiotiques et l'alimentation intraveineuse de façon stérile.

L'environnement dans lequel ces produits sont préparés, la formation du personnel et les procédures garantissant le contrôle de la qualité permettent d'assurer la sécurité et la qualité des médicaments en éliminant tout risque de contamination lors de leur préparation. Le SCAS est opéré par une équipe ultraperfectionnée d'assistants techniques en pharmacie (ATP).

Au cours des dernières années, le SCAS a vécu plusieurs changements augmentant la charge de travail et le niveau de responsabilité des ATP. Par exemple, des activités antérieurement sous la responsabilité des pharmaciens ont été déléguées aux ATP. Les normes en lien avec les préparations stériles sont également de plus en plus strictes. Le travail au SCAS est excessivement important, car la moindre inadvertance pourrait porter atteinte au patient. Il était donc nécessaire d'éliminer les irritants et de revoir les procédures dans ce secteur.

Un projet *Lean* a été lancé au printemps dernier. Les objectifs étaient de donner de la capacité résiduelle au secteur, de stabiliser l'équipe de travail, d'améliorer le climat de travail et de respecter les délais des clients. L'équipe a donc entrepris de revoir l'organisation du travail, de la réception de la prescription à la livraison de la préparation dans les unités.

Les ATP et les gestionnaires du SCAS ont reçu une formation sur la méthodologie *Lean* et sur la gestion du changement. À la suite d'un kaizen de trois jours, l'équipe a mis en place des solutions concrètes basées sur la méthodologie *Lean*. Voici quelques exemples :

KANBAN¹ POUR OPTIMISER LES INVENTAIRES



PRODUCTION EN GRANDE QUANTITÉ POUR ÊTRE ENSUITE CONGELÉE.



PRÉPARATION DE PLUS PETITS LOTS FRAIS EN FONCTION DE LA DEMANDE.

¹ Système visuel permettant de signaler le déclenchement d'une action. Dans le cas du SCAS, il déclenche la production de produits selon ce qui a été distribué dans les unités de soins.

5S² POUR LE RÉAMÉNAGEMENT DES LOCAUX



AVANT

ENVIRONNEMENT ENCOMBRÉ ET BRUYANT.



APRÈS

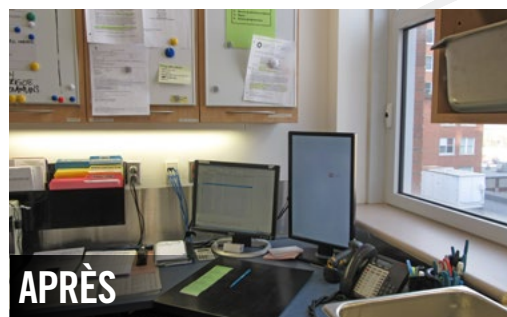
ESPACE PLUS AGRÉABLE POUR TRAVAILLER.

En retirant le congélateur de l'espace de soutien, le bruit a considérablement diminué. L'espace ainsi libéré par le congélateur a permis de mettre en place un processus de travail en flux tiré plus visuel pour la cellule de travail. La place de chacun des items nécessaires au SCAS a aussi été revue.



AVANT

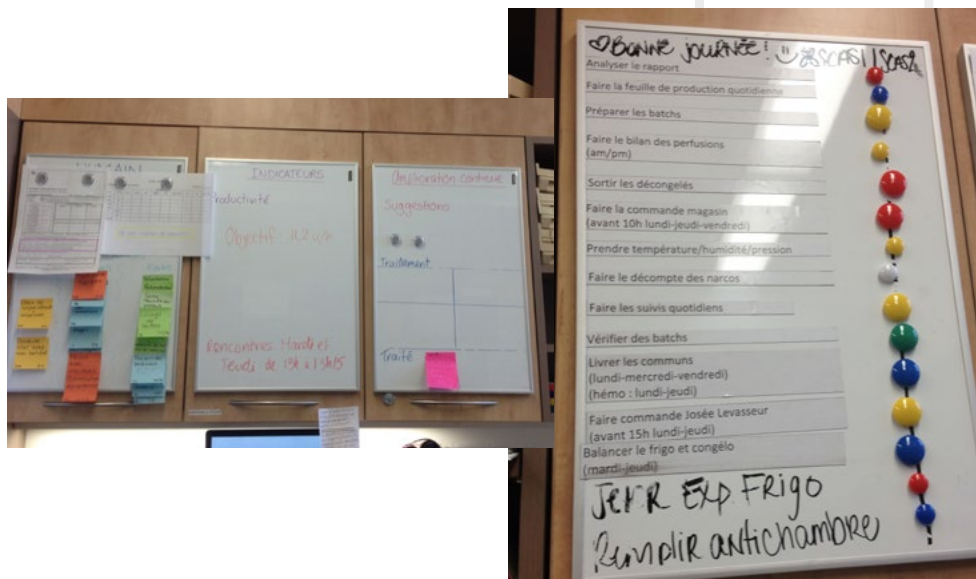
LES IMPRIMANTES PRENNENT BEAUCOUP DE PLACE ET NUISENT À L'OPTIMISATION DE L'ESPACE.



APRÈS

Le bureau en coin permet de mieux utiliser l'espace et rend la pièce plus lumineuse. La centralisation des imprimantes entre les deux postes de soutien favorise le travail d'équipe et le balancement naturel des tâches.

STANDARDISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL³



Parmi les moyens mis en place pour standardiser le travail, l'équipe du SCAS a instauré la tenue d'un caucus d'une durée de quinze minutes, deux fois par semaine, à la station visuelle. C'est une occasion d'échange et une façon de trouver des solutions en équipe. La station visuelle permet à tous de connaître les tâches à accomplir dans la journée et celles qui sont réalisées.

² Concept qui a pour objectifs d'éliminer les gaspillages dans l'environnement de travail, de rendre les processus visuels et de réduire de façon significative les gaspillages de mouvements et de déplacements.

³ Standardisation des tâches : uniformiser les façons de faire afin d'obtenir des résultats constants et de faciliter le transfert des connaissances. La standardisation tire profit de la communication visuelle. Elle diminue le stress des employés et augmente leur flexibilité.

TÉMOIGNAGES



« Avant le *Lean*, j'avais l'impression qu'au SCAS, on avait tout essayé, qu'on avait déjà fait le maximum. Je ne voyais pas comment on pourrait changer vraiment les choses. Nous étions toujours en train d'éteindre des feux. Le projet *Lean* a été un temps d'arrêt pour réfléchir, trouver des solutions adaptées à la réalité des ATP. Dès le départ et rapidement, nous avons mis en place des changements visibles (déplacer le congélateur, baisser les communs, changer les recettes pour que les ATP soient autonomes rapidement). L'équipe a donc vu des changements concrets, rapidement. Nous allions tenir nos promesses. Désormais, la culture *Lean* est intégrée au SCAS. L'équipe se rappelle à l'ordre quand une solution « non *Lean* » est proposée. J'ai confiance que les énergies qu'on a investies dans ce projet vont porter fruit et que les changements sont là pour rester. » – Audrey Vachon, *pharmacienne, coordonnatrice des préparations stériles*



« Pour être honnête, j'envisageais mal le projet. Je ne voyais pas comment on pourrait faire les changements et je doutais que nos solutions soient vraiment entendues. Maintenant que le projet est terminé, je ne retournerais pas en arrière. Je suis très contente. Mes collègues et moi sommes enthousiastes face au prochain projet. Nous savons maintenant que les changements proposés vont être écoutés. » – Marie-Pierre Bergeron, *chef d'équipe et assistante technique en pharmacie senior*



« Lors de l'implantation du projet *Lean*, j'étais en congé. Lors de mon retour, j'ai tout de suite vu le changement. Ce projet aura définitivement permis d'améliorer les choses. Avant, on sentait la fatigue, la pression. On avait l'impression qu'on n'y arriverait pas. Aujourd'hui, c'est très différent. J'ai dû m'adapter à cette nouvelle façon de faire, mais mes collègues voient le *Lean* tellement positivement qu'elles m'ont contaminée. Le *Lean* est d'ailleurs la seule chose qui se contamine au SCAS! » – Isabelle Lachance, *assistante technique en pharmacie senior*



« Je suis très heureux et fier de voir le cheminement que toute l'équipe a fait collectivement et individuellement. Nous sommes passés du mode « chialage » au mode « action ». Maintenant, chaque problème trouve une solution. Le projet *Lean* aura aussi changé ma vision de la gestion. Désormais, moins de décisions sont prises en *top down*. On discute plus, ce qui fait avancer positivement les choses. J'ai vraiment aimé mon expérience, même si ça demande beaucoup de travail. Je suis impatient de commencer un prochain projet. » – François-Pier Garant, *chef de service – Volet assistance technique et pharmacie*



« Comme agent *Lean*, il était crucial que je sois à l'écoute de l'équipe qui traversait cette période de changement intense. Les entrevues individuelles m'ont aidée à comprendre les préoccupations de l'équipe. Les formations en gestion du changement et sur les concepts de base *Lean* ont permis à l'équipe de se remettre en question et de se préparer à la venue du changement. Les pistes de solutions émises lors du kaizen ont été présentées rapidement au reste de l'équipe. Dès les premières semaines, les caucus et la station visuelle ont été mis à profit pour faciliter l'implantation des solutions. Ceci a grandement contribué à obtenir l'engagement de tous. Au fur et à mesure, les membres de l'équipe se sont approprié les nouvelles façons de faire et bonifiaient les solutions par leurs suggestions. Maintenant que le projet *Lean* est terminé et que les améliorations intensives ont été réalisées, les caucus se poursuivent, toujours dans un mode d'amélioration continue. L'équipe est en recherche permanente d'opportunités pour améliorer son travail. C'est une nouvelle philosophie de gestion qui a pris place. » - Isabel Desmarais, *pharmacienne et agent Lean certifiée ceinture verte, en formation ceinture noire*

QUAND LE LEAN DEVIENT UN LEVIER POUR AMÉLIORER LE CLIMAT DE TRAVAIL

Depuis l'automne 2014, tout projet *Lean* s'effectuant au sein d'une même équipe doit prévoir une mesure du climat de travail. Si les problèmes vécus par l'équipe sont d'ordre relationnel, même le plus pratique et essentiel des projets ne pourra apporter les résultats escomptés, car l'attention des membres de l'équipe sera tournée vers leurs principaux irritants.

Alors pourquoi réalise-t-on tout de même un projet lorsque les résultats portant sur le climat de travail nous indiquent qu'il y a un enjeu? Il arrive souvent que les irritants soient occasionnés par des éléments provenant de l'organisation du travail, comme par exemple une tâche partagée par deux types de professionnels. Les projets *Lean* visent à améliorer les conditions d'exercice des employés, ce qui a pour impact d'agir directement sur les irritants vécus.

Ce fut le cas pour l'équipe du SCAS de la pharmacie. Seulement 20 % des employés mentionnaient être satisfaits de l'ambiance de travail au début du projet en mai dernier. D'un autre côté, 60 % des membres de l'équipe mentionnaient leur insatisfaction à l'égard de la qualité des outils de travail et de la communication. Pour que

l'équipe vive un succès dans son projet, des formations sur les concepts *Lean* ainsi que sur la gestion du changement ont été données à tous les employés. Les gestionnaires se sont également engagés à leur laisser la latitude décisionnelle en fonction des balises données pour le projet, et à ne plus reproduire certaines erreurs du passé.

Une seconde mesure du climat a été effectuée à la fin du projet pour évaluer l'impact sur l'équipe. Nous avons ainsi observé une amélioration de 325 % quant à l'ambiance de travail, situant la satisfaction à 85 %. Et 100 % des employés mentionnent aujourd'hui que les outils sont adéquats et 85 % disent qu'ils ont maintenant la bonne information au bon moment pour accomplir leur travail.

Nous pouvons ainsi dire que ce projet fut un franc succès, tant sur l'amélioration des conditions d'exercice que sur le climat de travail!

Marie-Christine Rainville-Lajoie
Conseillère stratégique en développement et en santé organisationnels

DES OUTILS ADAPTÉS À NOTRE RÉALITÉ

LE CAUCUS ET LA STATION VISUELLE

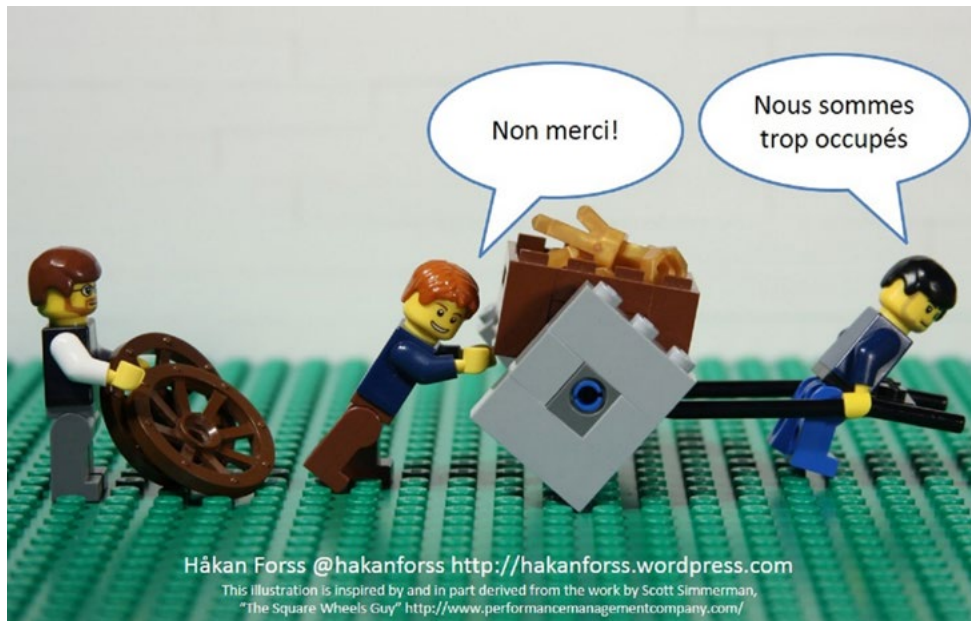
Vous aurez remarqué depuis quelque temps l'installation de stations visuelles dans certains services et certaines unités. C'est le cas entre autres à la Clinique d'insuffisance cardiaque et de transplantation (RC pavillon Central) et au Service d'hygiène et salubrité (pavillon Mallet).

Ces tableaux fournissent 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. Cette courte rencontre d'une dizaine de minutes est l'occasion 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.

« La mise en place d'une station visuelle et la tenue hebdomadaire des caucus ont été particulièrement bénéfiques pour le secteur hygiène et salubrité. En plus d'offrir une meilleure circulation de l'information en affichant concrètement les projets en cours, elles favorisent l'implication du personnel dans la recherche de solutions adaptées à leur réalité. Tout le monde y gagne! » – Mathieu Rhéaume, *chef de secteur intérimaire, Service d'hygiène et salubrité*

CAPSULE HUMORISTIQUE



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

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



Équipe de la Clinique d'insuffisance cardiaque et de transplantation devant la station visuelle



Station visuelle du Service d'hygiène et salubrité

15 NOUVEAUX AGENTS *LEAN* DIPLÔMÉS CEINTURES VERTES

Le 5 novembre dernier, quatorze agents *Lean* ont reçu ou étaient en voie de recevoir leur certification officielle. En plus d'avoir reçu leur formation ceinture verte et réussi l'examen final, ils ont mené à bien ou sont en voie de terminer, avec leur équipe, un projet d'amélioration au sein de l'organisation. Grâce aux connaissances acquises, ils pourront continuer à appliquer les principes de gestion du *Lean* tout en mobilisant leur équipe autour de nouveaux projets.

Félicitations à tous pour ce bel accomplissement!



De gauche à droite : Linda Lessard, Mélanie Lévesque, Mylène Lebrun-Paré, Mathieu Bordeleau, Brigitte Dionne, Francine Careau, Jean-François Perreault, Pierre Pelletier et Michelle Audit. Absents de la photo : Bianka Paquet-Bolduc, Éric Paradis, Carole Lavoie, Isabel Desmarais et Élisabeth Robert.

DES PROJETS EN COURS DE RÉALISATION, DES ÉQUIPES AU CŒUR DES SOLUTIONS!



OPTIMISATION DU PROCESSUS ACCÉLÉRÉ DE DOTATION INTERNE – PHASE II



OPTIMISATION DE LA GESTION ET DU RANGEMENT DU MATÉRIEL AINSI QUE DES PRODUITS UTILISÉS PAR LES PRÉPOSÉS EN HYGIÈNE ET SALUBRITÉ



ORGANISATION DE L'ENVIRONNEMENT SPATIAL ET DU TRAVAIL MULTIDISCIPLINAIRE DANS LA FUTURE SALLE HYBRIDE



OPTIMISATION DE LA TRAJECTOIRE DES PATIENTS DU PROGRAMME DE RÉADAPTATION CARDIAQUE AU PPMC



OPTIMISATION DU PROCESSUS DE CARDIOVERSION, VOLET ÉLECTIF



OPTIMISATION DU PROCESSUS EN ÉCHOCARDIOGRAPHIE

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 /POSTE 4203

Érica Boisvert

Communications et relations publiques, *Lean*