

LE *LEAN* : UNE EXPÉRIENCE À PARTAGER



Denis Potvin, directeur des services techniques

UNE PRISE DE CONSCIENCE

« LA FORMATION *LEAN* A ÉTÉ POUR MOI UNE DÉCOUVERTE. J'AI RÉALISÉ QUE LES OUTILS D'ANALYSE QUE J'UTILISAIS POUR RÉSOUDRE CERTAINES PROBLÉMATIQUES ÉTAIENT PARFOIS INAPPROPRIÉS. DE FAÇON IMAGÉE, JE POURRAIS DIRE QUE NOUS TENTIONS DE VISSER AVEC DES MARTEAUX ET DE COUPER AVEC UN RUBAN À MESURER.

LE *LEAN* PEUT SEMBLER ÊTRE UNE CHARGE DE TRAVAIL ADDITIONNELLE, MAIS DANS LES FAITS, À COURT TERME, IL REPRÉSENTE UNE ÉCONOMIE DE TEMPS. DES PROBLÈMES RÉCURRENTS QUI OCCASIONNAIENT INSATISFACTION ET GASPILLAGE SONT FINALEMENT RÉSOLUS. LE TEMPS QUI ÉTAIT CONSACRÉ À GÉRER DES IMPRÉVUS, DES AMBIGUÏTÉS, DES QUESTIONNEMENTS ET DES INSATISFACTIONS EST MAINTENANT INVESTI DANS L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS AU PLUS GRAND BÉNÉFICE DE TOUS. »

LA RÉALITÉ DE LA DIRECTION DES SERVICES TECHNIQUES (DST)

« Pour diverses raisons, la DST vit une réalité particulière, du fait que les équipes terrains sont peu consultées lorsque vient le temps d'élaborer et d'appliquer de nouvelles solutions à des problématiques qui présentent une forte composante clinique. Pourtant, sans brancardier, sans préposé à l'hygiène-salubrité, sans toutes ces personnes qui offrent des services de soutien, l'établissement serait très rapidement paralysé.

LE *LEAN* À L'IMAGE DES VALEURS DE L'INSTITUT

Respect
Reconnaissance
Responsabilisation
Collaboration
Partenariat

« EN ASSOYANT LES ÉQUIPES TERRAINS À UNE MÊME TABLE AVEC LES MÉDECINS ET LES GESTIONNAIRES, NOUS NE NOUS CONTENTONS PAS D'IDENTIFIER LE RESPECT COMME UNE VALEUR ORGANISATIONNELLE, NOUS LE VIVONS. NOUS RECONNAISSONS QUE CHAQUE PERSONNE A UNE PLACE IMPORTANTE ET UNE VALEUR.

En travaillant ainsi, ensemble, nous devenons partenaires, complices du changement. Nous partageons nos réalités propres et nous comprenons la réalité de l'autre. L'autre n'est plus un service, un employé ou un boss, mais il devient une personne, un collègue. Nous rapprochons les gens en offrant un lieu où tous sont égaux dans le contexte de leur expertise et de leur expérience propre. C'est de cette façon que j'estime que le *Lean* permet aux gens de se rapprocher.

Pour moi, la meilleure façon d'appuyer mes équipes est de reconnaître que l'engagement à la mise en place de projets *Lean* demande en premier lieu un investissement de temps. Il est donc nécessaire de prioriser cette démarche en acceptant que certains dossiers importants doivent être reportés. En fait, c'est prendre du recul pour mieux sauter! »



Denis Potvin entouré des brancardiers Robert Lemay et Bruno Savard

L'APPROCHE *LEAN* EST UNE OPPORTUNITÉ DE TRAVAILLER AVEC LES ÉQUIPES TERRAIN À L'ÉLABORATION, DANS UN CADRE STRUCTURÉ, DE SOLUTIONS PRATIQUES, RÉALISTES ET TENANT COMPTE DES PRÉOCCUPATIONS DE TOUS LES ACTEURS IMPLIQUÉS. »

UN PROJET LEAN ORGANISATIONNEL EN DÉBUT D'IMPLANTATION

Au cours de l'automne, une réflexion sur l'optimisation de la logistique touchant les trajectoires de transport des patients a eu lieu. C'est avec une équipe multidisciplinaire dans laquelle s'est insérée le Service de la brancarderie que les situations problématiques ont été analysées. La mise en œuvre a déjà débuté et les impacts sur la sécurité, les services rendus et le climat de travail sont observables.

À CE JOUR, PLUSIEURS INTERVENANTS ONT DÛ FAIRE DES AJUSTEMENTS ET DES COMPROMIS POUR FACILITER L'IMPLANTATION ET D'AUTRES SOLUTIONS SONT À VENIR EN 2015. LA COLLABORATION ET L'ENGAGEMENT DE TOUS SONT ESSENTIELS POUR OBTENIR UNE OFFRE DE SERVICE AMÉLIORÉ.



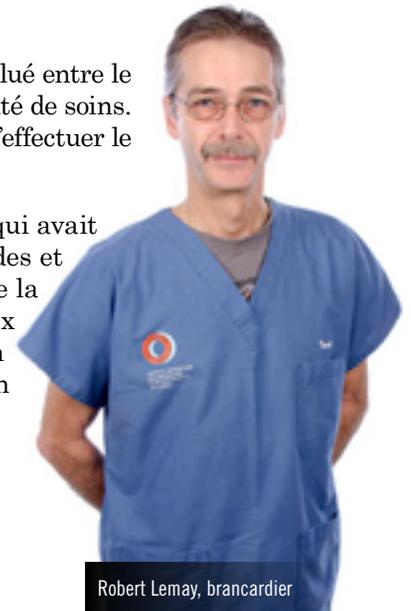
Nathalie Gagné,
ingénieure biomédicale

« Notre parc de pompes devait être changé, car il avait atteint sa durée de vie normalisée. Il a donc été remplacé par une technologie dite «intelligente», permettant de diminuer le risque d'erreur lors de l'administration des médicaments. Avant même leur implantation, nous avions une problématique de localisation et de disponibilité des pompes. Grâce à leur identification par code de couleur selon les secteurs, les préposés peuvent maintenant passer plus de temps auprès des usagers, plutôt que de chercher des pompes sur d'autres unités. C'était également une opportunité de faciliter le travail des brancardiers tout en améliorant la sécurité pour les usagers. La réussite de ces changements repose sur le travail d'équipe et la collaboration de tous. Je crois qu'on peut dire «mission accomplie!» »

« Dans le cadre du projet de la logistique des transports, l'ensemble du processus a été évalué entre le moment où le patient est appelé pour son examen jusqu'à ce que l'utilisateur retourne sur l'unité de soins. L'équipe Kaizen a ainsi pu constater les failles lors des différentes étapes, l'objectif étant d'effectuer le transport des patients en toute sécurité et dans les temps.

Il m'est déjà arrivé par le passé d'effectuer le transport d'un patient des soins intensifs qui avait plusieurs pompes sur une tige à roulette. Ces anciennes pompes étaient vraiment lourdes et lorsque nous sommes arrivés sur un dénivelé, la pompe est partie dans tous les sens. Je la tenais d'une main tout en essayant de maîtriser le lit de l'autre. C'était très hasardeux et pas très rassurant pour le patient! Avec les nouvelles pompes, ce temps est révolu. On constate déjà un important changement pour la sécurité des usagers. Comme on dit, on peut garder les deux mains sur le volant!

AVEC LA SUITE DU PROJET LEAN, D'AUTRES SOLUTIONS SONT À VENIR POUR FACILITER LA COMMUNICATION AFIN DE PRENDRE LES BONNES PRÉCAUTIONS, DE LIMITER LES ERREURS DE DESTINATIONS ET LES PERTES DE TEMPS. CELA VA DEMANDER DE LA CONSTANCE DANS L'EFFORT ET LA COLLABORATION DE TOUS! »



Robert Lemay, brancardier

DES CHANGEMENTS CONCRETS



Bruno Savard,
brancardier

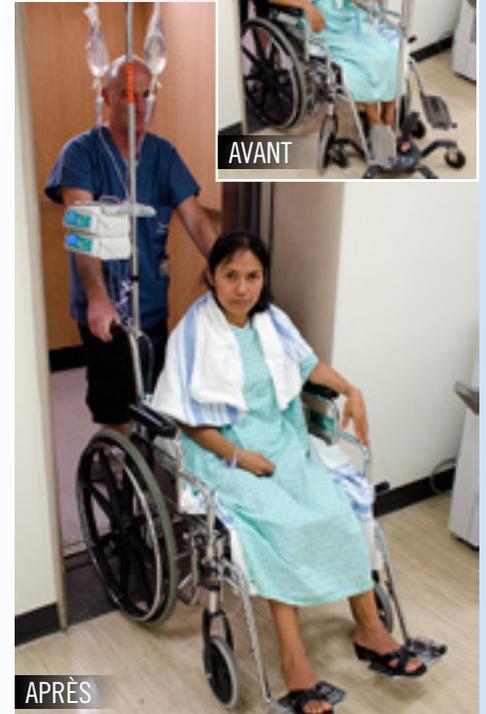
« Pour l'utilisateur, ses transferts se font plus en douceur, il n'a plus besoin de tenir la tige des pompes et nous, on évite des blessures. Chaque jour, on effectue en moyenne 450 déplacements et l'impact est direct sur la quantité des transports qui monopolisent deux ressources. Il y a beaucoup de facteurs qui causent des retards et qui ne dépendent pas uniquement de nous, comme une quantité de demandes simultanées qui engorgent le service.

AVEC LES NOUVELLES POMPES, LES PATIENTS NOUS LE CONFIRMENT, ILS SONT HEUREUX DES AMÉLIORATIONS ET DE NOTRE CÔTÉ, NOUS CONSTATONS UNE DIMINUTION DE LEUR STRESS. ON REMARQUE DÉJÀ DES GAINS SUR LA RAPIDITÉ DE NOTRE SERVICE. IL FAUT SE LAISSER DU TEMPS DANS TOUT CHANGEMENT. C'EST UNE GROSSE AFFAIRE D'ESPRIT D'ÉQUIPE QUI VA BIEN AU-DELÀ DE LA BRANCARDERIE. UN POUR TOUS, TOUS POUR UN! IL FAUT SE SERRER LES COUDES ET S'ENTRAIDER POUR LE BIEN DES USAGERS! »

Un service de transport plus sécuritaire

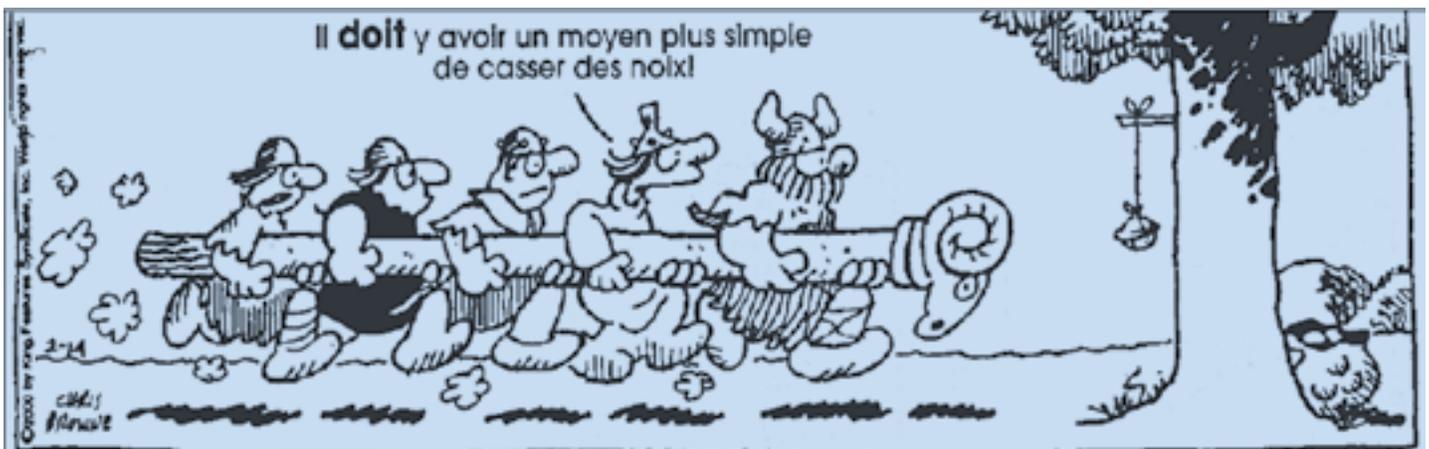


AVANT



APRÈS

LA CAPSULE HUMORISTIQUE : L'ÉVEIL « ET SI ON FAISAIT AUTREMENT »



FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS EN ÉQUIPE

ON DIT QUE LA SEULE CONSTANTE DANS CE MONDE, C'EST LE CHANGEMENT! DANS TOUTES LES ORGANISATIONS, LES CHANGEMENTS SE SUCCÈDENT À UNE VITESSE EFFRÉNÉE. QUE FAIRE POUR NE PAS PERDRE SON SOUFFLE?



QU'EST-CE QUE LA GESTION DU CHANGEMENT?

UNE DÉMARCHE QUI PERMET D'APPORTER DU SOUTIEN AUX PERSONNES ET AUX ÉQUIPES AFIN DE LES AIDER À COMPOSER AVEC LE CHANGEMENT ET À TRAVERSER LEUR PROPRE PÉRIODE DE TRANSITION, TOUT EN VIVANT LE MOINS DE PERTURBATIONS POSSIBLE ». FACILE À DIRE! COMMENT S'Y PRENDRE? QUELS SONT NOS BESOINS À TRAVERS TOUS CES CHANGEMENTS?

NOS SPÉCIALISTES SUR LES QUESTIONS DE GESTION DE CHANGEMENT ONT QUELQUES TRUCS POUR VOUS AIDER!

Pascale Duchesne et Marie-Christine Rainville-Lajoie, de la Direction des ressources humaines et membres de l'équipe du Lean.

ÊTRE À L'ÉCOUTE

Les personnes ont besoin de se sentir écoutées et comprises lorsqu'elles vivent un changement. **On doit les rassurer, les aider à comprendre le pourquoi, le comment et le quand. Il faut les impliquer**, mais aussi les soutenir dans ce qu'elles vivent. Tous ne vivent pas les changements de la même manière, au même rythme ni avec la même aisance. Plusieurs facteurs viennent jouer sur l'ouverture qu'on peut avoir. Notre capacité à bien vivre les changements est variable en fonction de plusieurs facteurs qui nous sont propres tels que nos expériences vécues, qu'elles soient positives ou non.

LES PRÉOCCUPATIONS

On utilise souvent le mot résistance lorsqu'on fait référence à une personne qui semble moins positive. Heureusement, ce terme tend à disparaître! Personne ne se lève un beau matin pour se dire : « Aujourd'hui, je vais être résistante au changement! » Dans la littérature récente qui porte sur le changement, on fait plutôt référence au terme préoccupation. Et c'est bien mieux ainsi, car il est normal d'avoir des doutes, des questions et des peurs!

En demandant à la personne « **Qu'est-ce qui te préoccupe face à ce changement?** », on crée une ouverture. On invite la personne à nous faire part de ses réticences, de ses craintes. On se positionne en mode écoute et non en confrontation. Cela peut faire toute la différence.

LA COMMUNICATION

Il faut aussi privilégier des communications fréquentes, varier la manière de présenter l'information, répéter souvent.

Dans le feu de l'action, **souligner les petites victoires, communiquer l'avancement des projets et remercier les gens pour leur participation**. Comme acteur du changement, il ne faut également pas se gêner pour poser des questions et s'informer.

LE CLIMAT DE TRAVAIL

Pour faciliter un changement, il est important que le climat de travail soit sain et harmonieux. La période de changement amenant les personnes dans une zone d'inconfort et d'ambiguïté, la tolérance de chacun devient plus faible. Ainsi, les petits irritants peuvent prendre une ampleur plus importante. C'est souvent à ce moment que l'on se demande pourquoi la personne réagit aussi fortement face à un événement aussi bénin.

Malgré qu'une situation puisse sembler peu propice au changement en raison d'un mauvais climat, **les solutions apportées peuvent parfois avoir un impact positif et améliorer l'ambiance de travail. Tout est une question d'évaluer adéquatement l'impact des changements** prévus sur l'équipe ou sur les individus impliqués. Avant d'entreprendre une démarche d'amélioration, bénéficiez d'une évaluation et faites appel aux services-conseils en la matière : iucpq.lean@ssss.gouv.qc.ca

DU CHANGEMENT, DU VÉCU : Ce que les employés en disent...



Claude Larochelle,
préposé à la lingerie

« LE CHANGEMENT, MÊME SI ÇA FAIT PEUR, C'EST RAREMENT NÉGATIF. PERSONNE NE VEUT EMPIRER SON QUOTIDIEN. AU CONTRAIRE, LE CHANGEMENT C'EST FAIT POUR AMÉLIORER CE QUI NE VA PAS. AVEC LE LEAN, LE TRUC C'EST DE S'IMPLIQUER ET DE PARTICIPER. C'EST SUPER MOTIVANT ET VALORISANT, PARCE QUE LÀ, C'EST TOI QUI PARTICIPES À TON CHANGEMENT D'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL. LE PLAISIR VIENT AVEC TON ENGAGEMENT! »

« LE CHANGEMENT CRÉE DE L'INSÉCURITÉ ET C'EST NORMAL. DEPUIS DES ANNÉES, ON TRAVAILLE D'UNE MANIÈRE ET CHANGER NOS FAÇONS DE FAIRE DU JOUR AU LENDEMAIN, ÇA NOUS MET DANS UNE ZONE D'INCONFORT. VU QU'ON TRAVAILLE À LA RECHERCHE DE SOLUTION EN ÉQUIPE, INCLURE TOUT LE MONDE, CE N'EST PAS TOUJOURS FACILE. IL EST IMPORTANT D'ÊTRE À L'ÉCOUTE. JE ME SUIS RENDU COMPTE QUE MES COLLÈGUES VIVAIENT LES MÊMES PROBLÈMES QUE MOI. »



Nadine St-Hilaire,
préposée aux bénéficiaires

« NOS COLLÈGUES QUI ONT PARTICIPÉ À L'ATELIER KAIZEN DE TROIS JOURS NOUS ONT IMPLIQUÉS ACTIVEMENT À LA MISE EN PLACE DES SOLUTIONS. NOUS AVONS CRÉÉ DES SOUS-ÉQUIPES POUR ASSURER LE DÉPLOIEMENT DU PROJET ET LE PEUFINEMENT DES SOLUTIONS. FACE AU CHANGEMENT, C'EST RASSURANT ET VALORISANT DE JOUER UN RÔLE. DE PETITES RENCONTRES RÉGULIÈRES ASSURAIENT LA COMMUNICATION ET TENAIENT TOUTE L'ÉQUIPE INFORMÉE. J'AI MÊME DEMANDÉ À D'AUTRES COLLÈGUES QUI N'ÉTAIT PAS NÉCESSAIREMMENT DANS NOTRE GROUPE DE TRAVAIL CE QU'ILS EN PENSAIENT ET S'ILS AVAIENT DES INQUIÉTUDES. »



Mickaël Leclerc-Gauthier,
agent administratif,
archives médicales

Cindy Levasseur
Communications et relations publiques, Lean

UNE INNOVATION DANS LE MILIEU DE LA RÉADAPTATION
LA LISTE D'ATTENTE ACCESSIBLE EN TEMPS RÉEL
PARTOUT DANS L'HÔPITAL



LEAN



OPÉRATION BONS COUPS

Équipe opérationnelle, physiothérapeutes et thérapeutes en réadaptation physique : Justine St-Pierre, Justine Brunson, Héroline Heury, André-Anne Desautels et Renée Gauthier

Dans le cadre du projet Lean, la révision des processus et les diverses solutions implémentées, dont l'accessibilité de la liste d'attente grâce au logiciel de planification et la nouvelle requête de service, permettent à l'équipe d'améliorer l'équité et le délai de prise en charge des usagers.

En comparaison avec l'année précédente, malgré de nombreuses absences (totalisant 1524 heures en moins), l'équipe a enregistré :

- Une augmentation du nombre d'usagers pris en charge
- Une augmentation du temps investi auprès des usagers
- Une augmentation de la satisfaction au travail
- Une diminution du stress des membres de l'équipe

UNE INNOVATION DANS LE MILIEU HOSPITALIER POUR LE BIEN-ÊTRE DES USAGERS ET DES ÉQUIPES!

Témoignage ou auteur de bons coups? Ne soyez pas les seuls à en profiter. Partagez-les!
Écrivez-nous à l'adresse suivante: BonsCoups@sss.gov.qc.ca
Visitez l'équipe




UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PLUS AGRÉABLE ET SÉCURITAIRE
L'ÉQUIPE DU PROJET DE LA LINGÈRIE AMÉLIORE
LA GESTION DES INVENTAIRES ET LA LIVRAISON DU LINGE BLANC



LEAN



OPÉRATION BONS COUPS

Membres du projet : Doris Côté, Nadine St-Hilaire et Geneviève Bruneau, préparées aux bénéficiaires, Stéphanie Gauthier, Catherine Cloutier, Geneviève Bruneau et Geneviève Bruneau

Le projet pilote de gestion des inventaires et de la livraison du linge blanc des unités de soins du 4^e étage Est et 5^e étage du pavillon Central est un franc succès!

- Une économie de temps et d'espace ainsi qu'une diminution des gaspillages
- Des locaux mieux aménagés facilitant le rangement
- Des chariots plus fonctionnels et mieux adaptés aux besoins des préposés
- Une cocinelle électrique pour la livraison sécuritaire de la lingerie
- Un inventaire constant respectant les besoins de la clientèle

Un impact direct sur le climat de travail, félicitations à tous!

Témoignage ou auteur de bons coups? Ne soyez pas les seuls à en profiter. Partagez-les!
Écrivez-nous à l'adresse suivante: BonsCoups@sss.gov.qc.ca
Ou visitez l'équipe dans la section Intra/Bons coups




VOTRE OPINION EST IMPORTANTE POUR NOUS!

Partagez-nous vos opinions, vos suggestions de projet, vos préoccupations ou encore faites-nous part de votre expérience! Posez-nous vos questions et n'hésitez pas à vous informer sur les formations.

L'équipe du Lean vous écoute :
iucpq.lean@sss.gov.qc.ca / poste 4203