



**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS**

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

# **L'approche Kaizen / Lean pour améliorer les processus en santé:**

**l'exemple du Centre hospitalier  
universitaire de Sherbrooke (CHUS)**

**Sylvain Chaussé, Baa, MScA**  
Conseiller à l'amélioration continue  
CHUS – Avril 2011



**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS**

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Sommaire

- **L'approche Kaizen / Lean**
- **La méthodologie de réalisation développée au CHUS**
- **Quelques leçons**
- **La stratégie future de déploiement au CHUS**
- **Conclusion et période de questions**

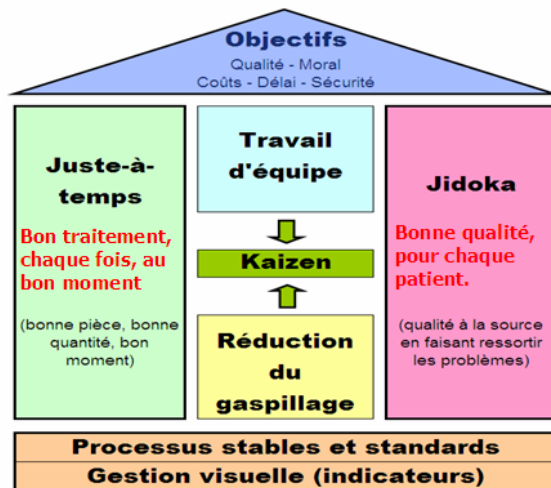


Avec vous, pour la Vie

**CHUS** Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Définition du « Lean »

Stratégie d'amélioration de la **qualité** et des **processus** s'appuyant sur le modèle Toyota qui favorise :



**Modèle Toyota**

**Adapté de Graban  
« Lean Hospitals »  
2009**

- la **participation** des employés ;
- l'**amélioration** continue (Kaizen) ;
- l'**élimination** des activités sans valeur ajoutée (Muda) ;

et mettant l'emphase sur (indicateurs) :

- les besoins des **clients / patients** ;
- l'amélioration de la **qualité / sécurité** des soins ;
- la réduction des **délais** et des **coûts** ;
- le **climat de travail**.



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

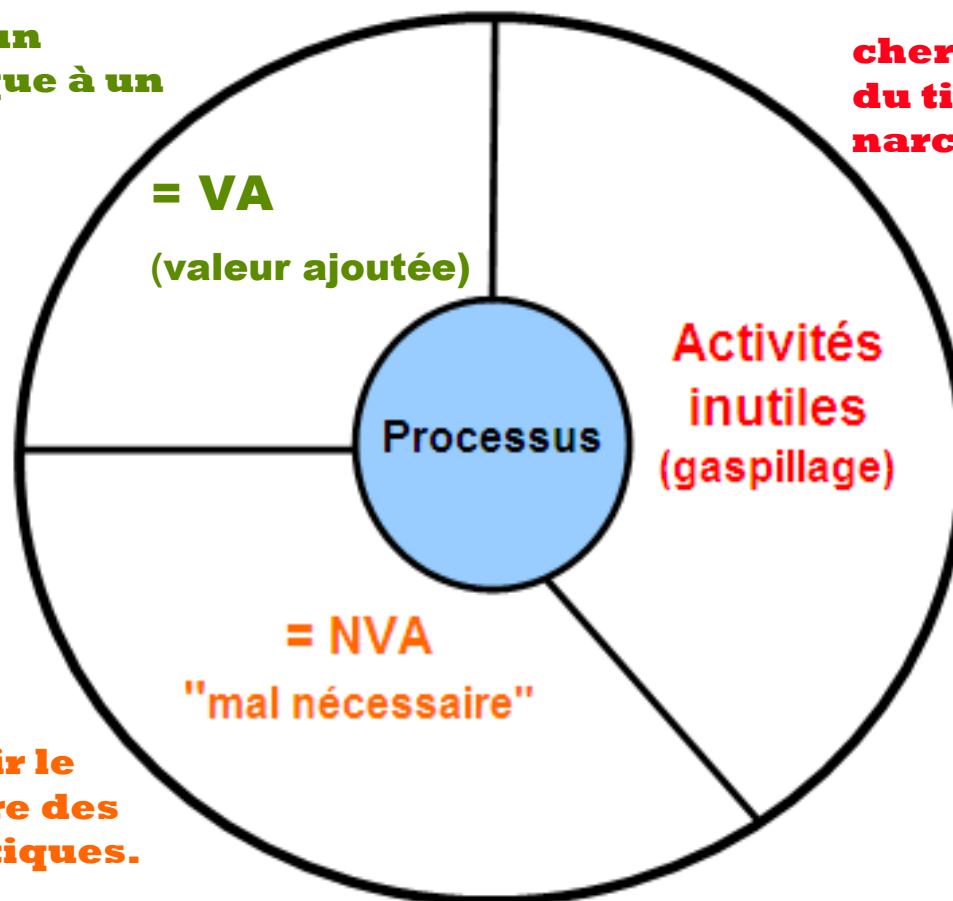
**VA :**

**donner un  
narcotique à un  
patient.**

**= VA**  
**(valeur ajoutée)**

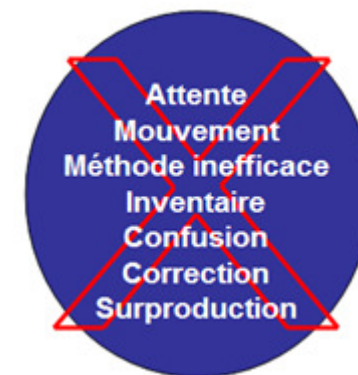
**NVA :**

**chercher les clés  
du tiroir à  
narcotiques.**



**NVA :**

**remplir le  
registre des  
narcotiques.**



**VA: ce pourquoi le patient serait prêt à payer**



**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS**

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Sommaire

- **L'approche Kaizen / Lean**
- **La méthodologie de réalisation développée au CHUS**
- **Quelques leçons**
- **La stratégie future de déploiement au CHUS**
- **Conclusion et période de questions**



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

# Méthodologie Kaizen actuelle au CHUS

(inspirée de l'approche DMAIC)

改善

Définir	Analyser	Solutionner	Planifier	Implanter	Roder	Assurer	Rapporter

En intégrant la gestion du changement



Avec vous, pour la Vie

**CHUS**  
Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Étape 1: Définir

### Le projet :

- Description du projet
- Situation actuelle
- Objectifs / indicateurs
- Étendu du mandat
- Échéancier
- Équipe



### Les outils de réalisation :

- ✓ Sommaire de projet initial
- ✓ Rencontre n°1 avec :
  - les médecins
  - le personnel
- ✓ Sommaire révisé
- ✓ Tableau Kaizen





Avec vous, pour la Vie

**CHUS** Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

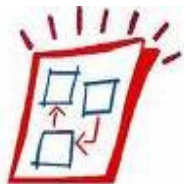
## Étape 2 : Analyser

### Les problématiques :

- Identifier les préoccupations
- Détailler le processus
- Identifier les « gaspillages »
- Collecter des données
- Analyser les problèmes
- Identifier les causes souches

### Les outils de réalisation :

- ✓ Entrevues semi-structurées
- ✓ Observation directe (NVA)
- ✓ Cartographie, ficelles, etc.
- ✓ Formulaire de collecte
- ✓ Validations avec les acteurs
- ✓ Rencontre n° 2 avec le personnel
- ✓ Rencontre n° 1 avec l'équipe



80  
/ 20







Avec vous, pour la Vie

**CHUS** Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

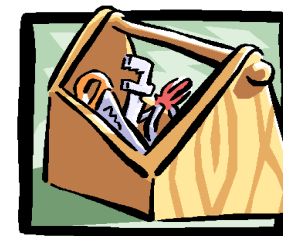
## Étape 3 : Solutionner

**Solutionner** les causes des problèmes :

- Être créatif
- Travail d'équipe
- Peu d'investissement
- Consulter
- Choisir

**Outils** de réalisation :

- ✓ Rencontre n° 2 avec l'équipe
- ✓ Rencontre n° 3 avec le personnel
- ✓ Le « benchmark »
- ✓ Le contrôle visuel, le Kanban, les 5 « S », etc.





Avec vous, pour la Vie

**CHUS** Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Étape 4 : Planifier

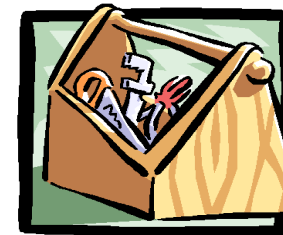
**Planifier** la mise en place des solutions :

- Plan d'action initial
- Plan d'autonomisation
- Liste de priorités
- Indicateurs de performance (rodage)
- Méthode de suivi



**Outils** de réalisation :

- ✓ Rencontre n° 3 avec l'équipe (au besoin)
- ✓ Plan d'action
- ✓ Plan d'autonomisation
- ✓ Sommaire de projet (les objectifs)





Avec vous, pour la Vie

CHUS

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Étapes 5 et 6 : Implanter - roder

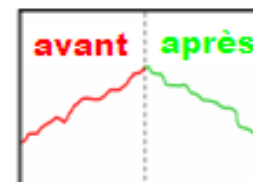
**Implanter** les solutions :

- Former les utilisateurs
- Mettre en place les solutions



**Roder** les solutions :

- Tester et ajuster les solutions
- Valider les 1<sup>ers</sup> résultats et les communiquer
- Confirmer l'atteinte de l'objectif (collecte)





Avec vous, pour la Vie

**CHUS** Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Étapes 7 et 8 : Assurer - rapporter

**Assurer** le maintien de la performance :

- Standardiser les nouvelles façons de faire
- Favoriser l'auto-détection des problèmes
- Instaurer un tableau de bord (indicateurs)



**Rapporter** et déployer les bons coups :

- Documenter les résultats
- Célébrer les succès :
  - Articles
  - Diplômes
  - 5 à 7
- Déployer les bonnes idées





Avec vous, pour la Vie



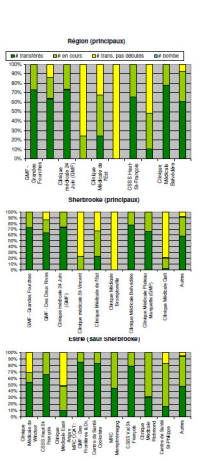
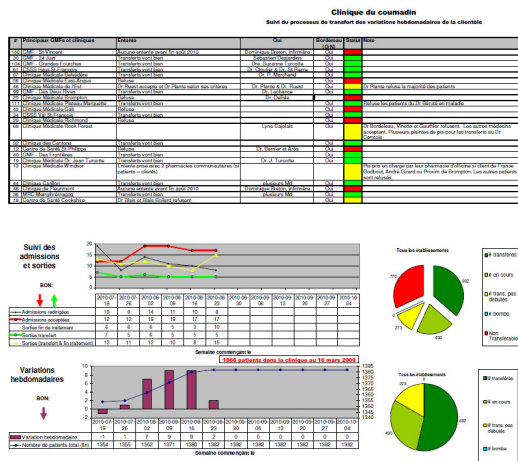
Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

# 7 / 8 – Assurer et rapporter



AU MENU  
NOUVELLES DU C.A.  
Pour les dernières nouvelles de la direction  
PAGES 5 ET 6

**Kaizen en pharmacie : 35 % plus d'efficacité**  
TOUT UN SUCCÈS D'ÉQUIPE!



**Le CHUS et sa Direction générale sont fiers**

**KAIZEN Admissions HD et HF**

qui a atteint son objectif de réviser un grand nombre de ses processus, d'y identifier les activités sans valeur ajoutée et d'en corriger les effets négatifs.

Septembre 2010

Patricia Gauthier, Directrice générale / Yvon Paris, Directeur de la DRFST

CHANGER (KAI) 改 POUR DEVENIR BON (ZEN) 善

## LES CHARIOTS DE MÉDICAMENTS FONT LEUR ENTRÉE AU CHUS



Wow! C'est avec enthousiasme et fierté de l'énorme travail accompli par une super équipe que je débute l'écriture de cette chronique. Toutefois, avant de rentrer dans le vif du sujet, permettez-moi de situer ce projet kaizen. Il y a trois principales étapes dans le circuit du médicament :

Pour y arriver, il a toutefois fallu faire beaucoup de tests et beaucoup de bricolages de toutes sortes. Ces essais ont durés plusieurs mois. Tout au long du processus, le personnel a collaboré, et ce, autant dans l'unité qui servait de pilote (9°C), celle qui servait de témoin (10°C) et à la pharmacie où l'introduction de nouveaux chariots à l'intérieur du processus actuel a causé quelques maux de tête. De plus, je m'en voudrais de ne pas souligner la performance de Sylvie Pouliot (inf. aux.) qui s'est gentiment pré-



**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS**

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Sommaire

- **L'approche Kaizen / Lean**
- **La méthodologie de réalisation développée au CHUS**
- **Quelques leçons**
- **La stratégie future de déploiement au CHUS**
- **Conclusion et période de questions**



**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS** Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## **Leçons tirées et facteurs clés de succès pour la réalisation de projets « Lean »**

### **Préalables pour un projet non transversal:**

- Légitimer le projet avec le chef de programme ;
- Avoir une équipe multidisciplinaire (voir les arbres et la forêt) ;
- Impliquer les médecins dès le départ (si nécessaire);
- Avoir un calendrier de rencontres planifiées;
- Libérer le personnel ;
- Disponibilité et engagement du chef de soins et services;
- Maintenir le sens avec un projet réaliste.



Avec vous, pour la Vie

**CHUS**  
Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Leçons tirées et facteurs clés de succès pour la réalisation de projets « Lean »

### Méthode et outils:

- Un observateur / un naïf pour poser les questions ;
- Faire tomber le paradigme du tout ou du rien ;
- Se baser sur des faits, pas des « on pense que... » ;
- Miser sur le contrôle visuel (besoin de soutien) ;
- Gérer le changement :

**P**erformance = f ( **Q**ualité des idées x **A**dhésion)





**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS**

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## **Leçons tirées et facteurs clés de succès pour la réalisation de projets « Lean »**

### **Implantation :**

- Passer à l'action, roder, standardiser ;
- Temps de réaction rapide pendant le rodage ;
- L'amélioration continue : une roue sans fin .



**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS**

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## **Leçons tirées et facteurs clés de succès pour la réalisation de projets « Lean »**

### **Communication :**

- Transparence (ex. : réunions informelles / présence sur le terrain +++)
- Avoir des succès rapides afin de valoriser la méthode et l'équipe ;
- Standardiser les apprentissages ;
- Gérer le changement (stratégie des 3 réunions).



**Avec vous, pour la Vie**



Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## **Leçons tirées et facteurs clés de succès pour la réalisation de projets « Lean »**

**Le plus important de tous en trois mots?**

**Suivi**

**Suivi**

**Suivi**



**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS**

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Sommaire

- **L'approche Kaizen / Lean**
- **La méthodologie de réalisation développée au CHUS**
- **Quelques leçons**
- **La stratégie future de déploiement au CHUS**
- **Conclusion et période de questions**





**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS**

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## **Sommaire**

- **L'approche Kaizen / Lean**
- **La stratégie de déploiement au CHUS**
- **La méthodologie de réalisation développée au CHUS**
- **Quelques leçons**
- **Conclusion et période de questions**



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## Communauté virtuelle de pratique en amélioration continue - CvPAC-SSSS.ca



*« Celui qui apprend quelque chose de moi enrichit son savoir sans réduire le mien, tout comme celui qui*

*allume sa chandelle à la mienne se donne de la lumière sans me plonger dans l'obscurité. » -*

Thomas Jefferson



**Avec vous, pour la Vie**

**CHUS**

Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

## **En guise de conclusion une petite devinette?**

- « Mauvais »** c'est mieux que rien,
- « Bien »** c'est mieux que mauvais,
- « Parfait »** c'est l'ennemi du bien!





**Avec vous, pour la Vie**



Centre hospitalier  
universitaire  
de Sherbrooke

# Questions

