



**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**

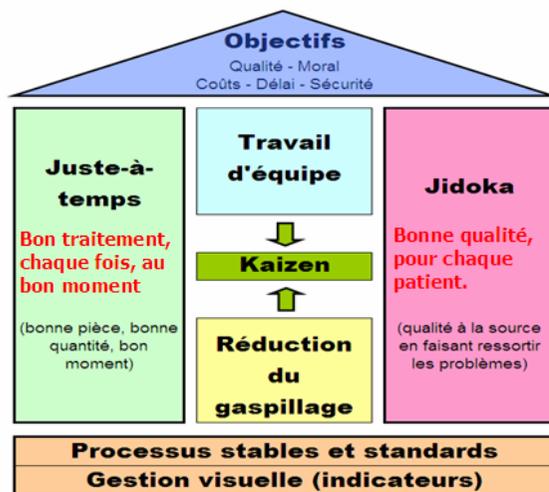


Avec vous, pour la Vie

**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

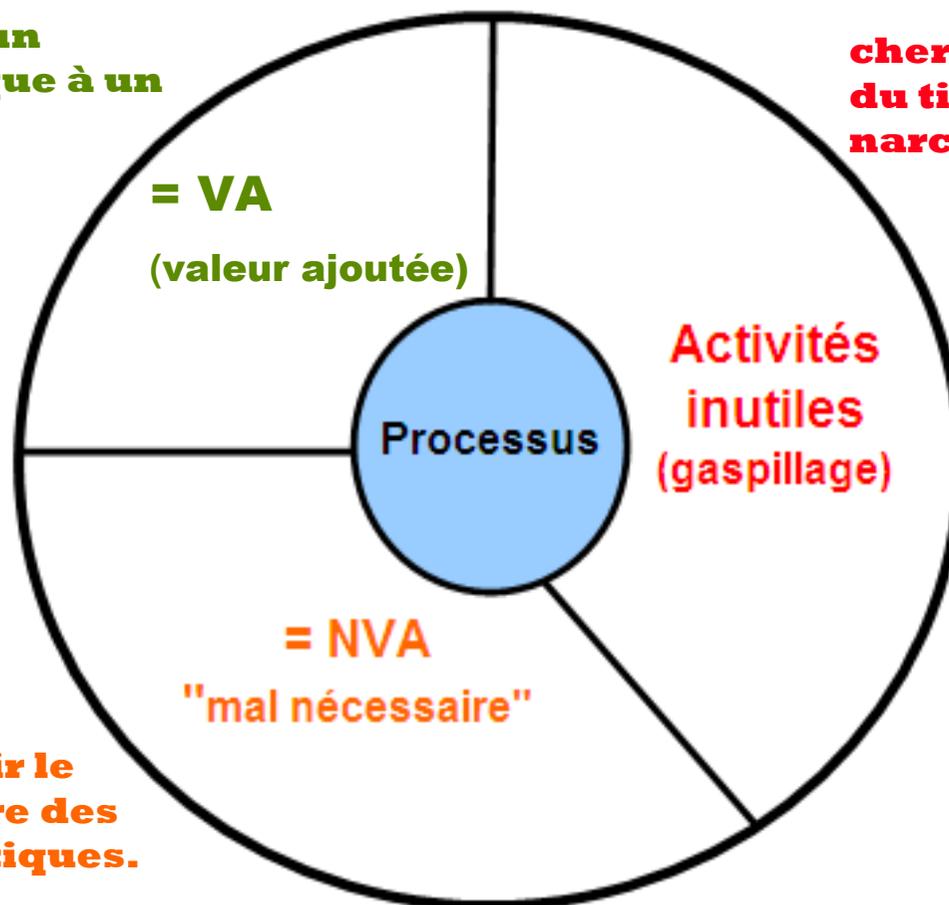
**VA :**

**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

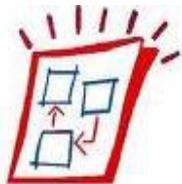
## Étape 2 : Analyser

### 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

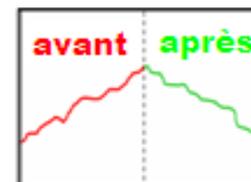
**Implanter** les solutions :

- 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)





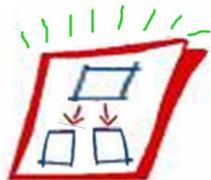
Avec vous, pour la Vie

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**

**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 :

$$\mathbf{P} \text{ Performance} = f ( \mathbf{Q} \text{ Qualité des idées} \times \mathbf{A} \text{ Adhésion} )$$



**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**

**CHUS**

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

