

La mise en place des caucus, l'expérience de la Direction logistique du CISSS de la Montérégie-Est

Alexandre Jean Lauzon *Ph.D., M.Eng., B.A.A., PMP*
Directeur logistique, CISSS de la Montérégie-Est
Mars 2018

**Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de la Montérégie-Est**

Québec 

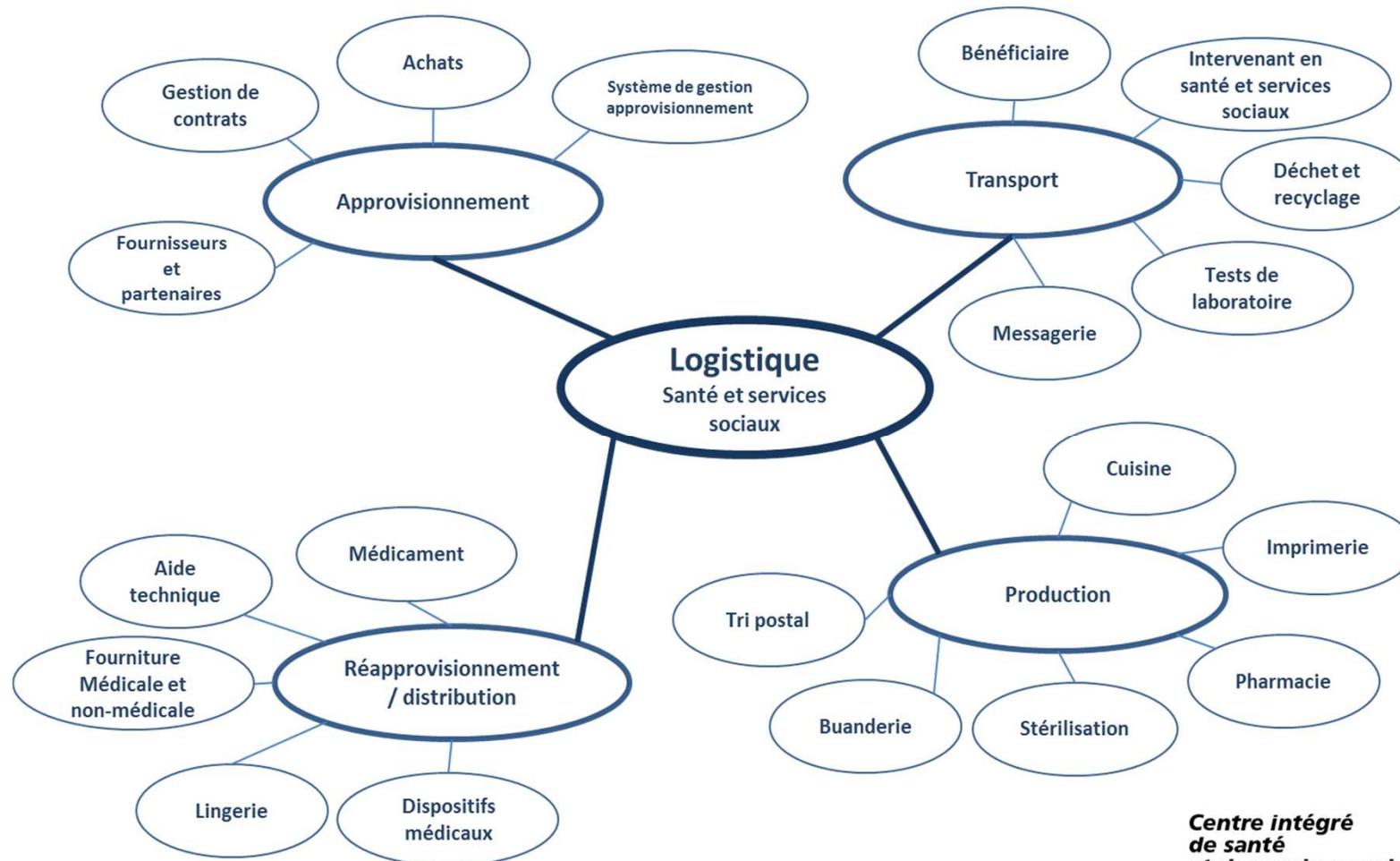
Éléments abordés et objectif

- Mise en contexte et les défis de la Direction logistique.
- Mise en place du système de gestion au quotidien.
- Les défis de la mise en place.
- Où en sommes-nous?
- Leçons apprises.

Objectif :

Témoigner de la démarche de mise en place du système de gestion au quotidien pour la Direction logistique.

Mise en contexte et défis de la DL



Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de la Montérégie-Est

Québec

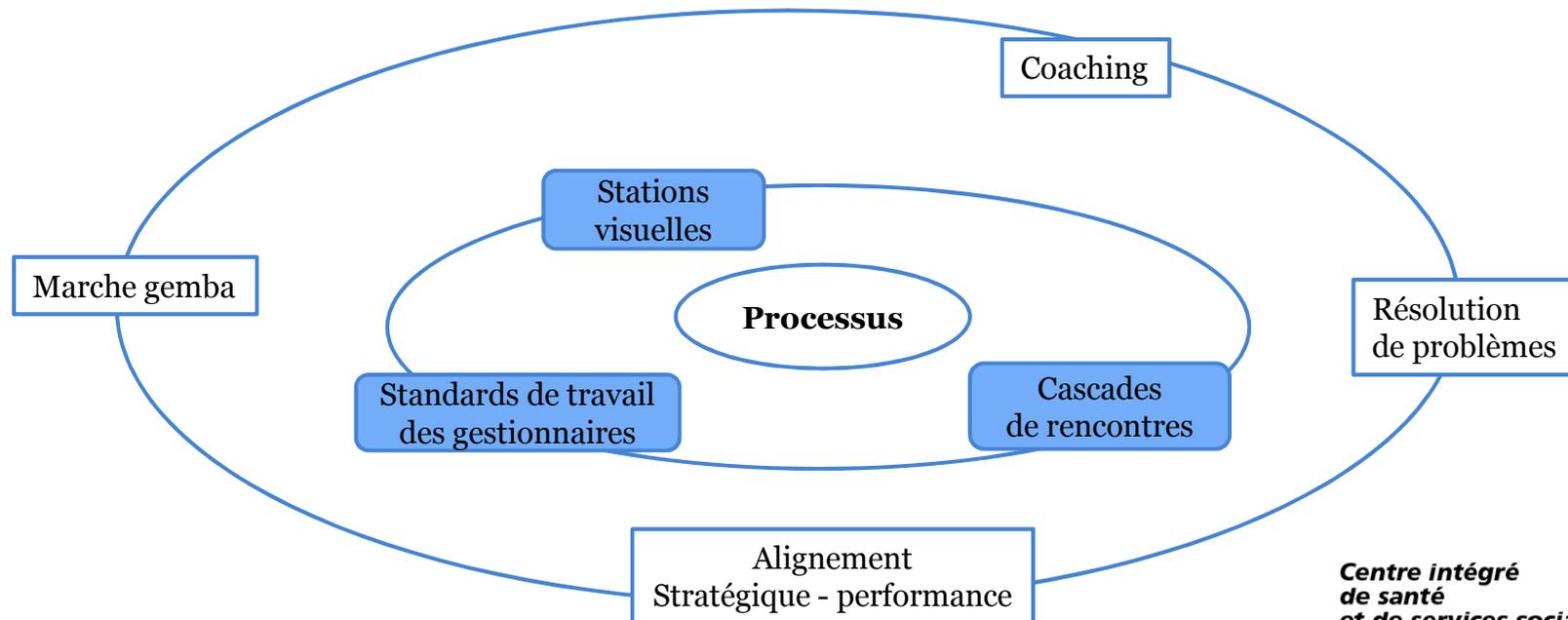
Mise en contexte et défis de la DL

Les défis de la Direction logistique :

- Nouvelle direction créée en partie avec des directions existantes:
 - Fonctionnements différents, cultures différentes, etc.
 - Nouvelle équipe devant apprendre à travailler ensemble (Forming).
 - Niveau d'expérience variable des gestionnaires.
 - Niveau de maturité variable des équipes.
- Multisite :
 - Établir une structure de communication : quoi communiquer, quand, à qui ?
- Plusieurs rencontres non planifiées = interruptions.
- Beaucoup d'urgences: niveau de maturité très variable des processus (manque de standardisation).
- Rythme des opérations.

Mise en place du système de gestion au quotidien

Principales dimensions du système de gestion au quotidien



Source : traduction de Taher (2015) par Landry et Beaulieu (2016)

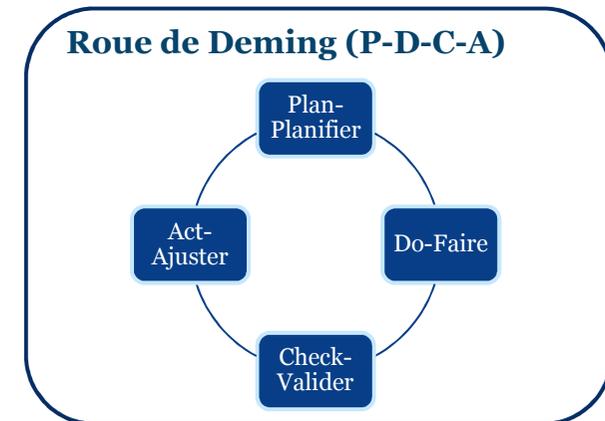
Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de la Montérégie-Est

Québec



Mise en place du système de gestion au quotidien

1. Mise en place des caucus : routine de communication (escalade et cascade):
 - Questions standards à tous les niveaux.
 - SST – RH – Qualité- Délais – Charge de travail et niveau de stress
 - Identifications des écarts.
 - Durée limitée à 15 minutes.
 - Assurer une boucle P-D-C-A à tous les jours.
 - Réduire les interruptions durant la journée.



*Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de la Montérégie-Est*

Québec 

Mise en place du système de gestion au quotidien

2. Mise en place des tournées de plancher :

- Comprendre les besoins de nos clients (la voix du client).
- Questions et observations standards.
- Évaluer l'impact de nos actions (PDCA).
- Coaching et rétroaction auprès des employés.

Tournée de plancher et visite des clients - MAGASIN

PAR: _____ DATE: _____

SECTEURS VISÉS : _____ CENTRE : _____ HEURE : _____

Besoins client (Discussion avec le chef ou responsable du secteur)

Personne rencontrée : _____

Titre : _____

1. Appréciation générale : _____

2. Points positifs / à améliorer : _____

3. Actions à prendre : _____

Organisation du secteur (Évaluation visuelle notée de 1 à 10 (1 = faible 10 = excellent))

A. Tout est propre	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	Actions : _____
B. Tout est rangé à sa place	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	Actions : _____
C. Les quotas sont respectés	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	Actions : _____
D. Date de péremption OK (échant.)	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	Actions : _____
E. Il n'y a pas de réserve pour les extra	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	Actions : _____
F. Risque SST identifié	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	Actions : _____

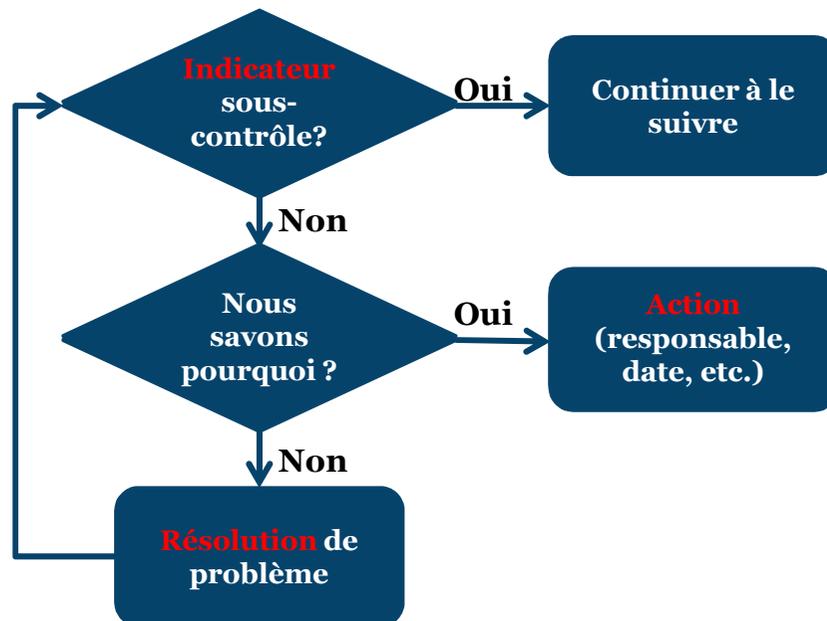
Note globale

COMMENTAIRES : _____

Mise en place du système de gestion au quotidien

3. Mise en place du tableau visuel :

- SST-RH-Qualité-Productivité-Coûts.
- Garder une trace et évaluer l'impact de nos actions.



CONTRÔLER - GESTION DES OPÉRATIONS
TABLEAU DE BORD DIRECTION LOGISTIQUE

	SST	R H	QUALITÉ	PRODUCTIVITÉ	COÛT
Indicateurs	[Graphs and data for SST]	[Graphs and data for R H]	[Graphs and data for QUALITÉ]	[Graphs and data for PRODUCTIVITÉ]	[Graphs and data for COÛT]
Résolution	[Action plans for SST]	[Action plans for R H]	[Action plans for QUALITÉ]	[Action plans for PRODUCTIVITÉ]	[Action plans for COÛT]
Action	[Action plans for SST]	[Action plans for R H]	[Action plans for QUALITÉ]	[Action plans for PRODUCTIVITÉ]	[Action plans for COÛT]

The photograph shows a physical dashboard with five columns corresponding to the indicators: SST, R H, QUALITÉ, PRODUCTIVITÉ, and COÛT. Each column contains three rows of data: 'Indicateurs' (with various charts and tables), 'Résolution' (with action plans), and 'Action' (with further details). The dashboard is mounted on a wall and is used for daily operational control.

Mise en place du système de gestion au quotidien

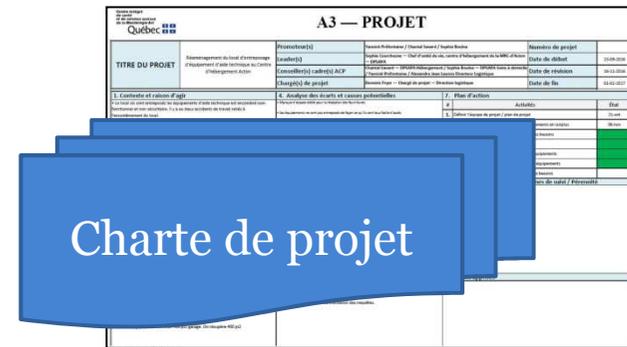
4. Mise en place des processus de résolution de problèmes :

- Ne plus répéter les mêmes erreurs.
- Trouver la cause fondamentale.
- Standardiser l'approche et le vocabulaire.
- Développer les réflexes avec l'outil/méthode et le coaching.

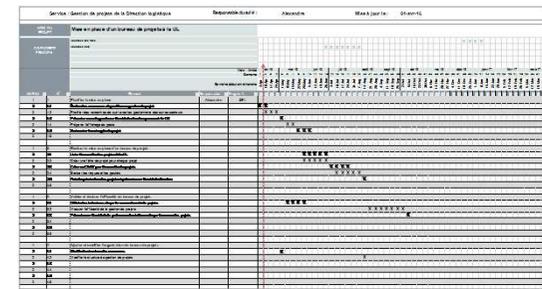
FICHE DE RÉOLUTION DE PROBLÈME																	
Préparé par :	Date :	No de fiche :															
Étape 1 : Définir le problème		Solution(s) retenue(s) :															
Situation désirée (objectif)																	
Solution temporaire																	
Étape 2 : Dresser la liste des causes potentielles		Plan d'implantation :															
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>QUOI</th> <th>QUI</th> <th>QUAND</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	QUOI	QUI	QUAND												
QUOI	QUI	QUAND															
Étape 3 : Trouver la cause fondamentale		Étape 5 : Contrôler et vérifier															
Pourquoi? Pourquoi? Pourquoi? Pourquoi? Pourquoi?		<table border="1"> <thead> <tr> <th>QUOI</th> <th>QUI</th> <th>QUAND</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	QUOI	QUI	QUAND												
QUOI	QUI	QUAND															
Étape 4 : Identifier la solution et le plan d'action		Résultats :															
Solutions possibles :																	
		Comment la solution peut-elle être standardisée?															

Mise en place du système de gestion au quotidien

- Mise en place de la gestion de projet :
 - Projets structurants.
 - Évaluation de notre capacité.
 - Standards : Processus – méthodologie – outils
 - Rencontre de suivi des projets (PDCA)



A3 projet & Charte



WBS & Gantt

Statut de projet

Description de la portée du projet et du contexte.	Liste des étapes franchies (résultats consolidés à la date du statut, les principaux jalons atteints, etc.).
QUOI :	RÉALISATIONS :
Résumé des risques identifiés ou des embûches possibles (ou un message à la direction en lien avec un élément pour lequel vous avez besoin de leur support).	Perspectives sur les prochaines étapes leurs échéances.
ÉLÉMENTS IMPORTANTS :	PROCHAINES ÉTAPES :

Statut & Ajustement

Les défis de la mise en place

- Besoin de beaucoup de rigueur et de « modèle ».
- Manque de temps des gestionnaires : pas un surplus de travail, mais doit devenir le modèle de gestion.
- La distance : caucus « virtuels ».
- Les secteurs avec opération de « production » : quand arrêter pour faire le point?
- L'immaturation des processus (secteurs en construction) rend difficile la mise en place du système de gestion au quotidien ... améliorer des processus non standards !!!

Où en sommes-nous?

- Plusieurs itérations du système : caucus (heure, constitution, etc.), fiche de résolution de problèmes, etc...
- L'équipe travaille bien ensemble et une routine est établie.
- Beaucoup moins de rencontres non planifiées et d'interruptions.
- Méthodologie et langage commun.
- Devons mettre l'emphasis sur les rencontres d'employés des secteurs de « production ».
- Devons aligner le système avec la stratégie du reste du CISSME.
- Devons mettre en place des indicateurs de performance plus en lien avec les secteurs d'activité et automatiser la collecte d'informations.

Leçons apprises

- Volonté de la haute direction .
- Essayer honnêtement et se donner le droit à l'erreur ... ma fantastique équipe m'a donné le droit à l'erreur.
- Changement est long, mais nous investissons pour le long terme et développons une synergie d'équipe.
- Manger la barre granola au complet : les outils – les méthodes – l'humain – les apprentissages/coaching – etc.

MERCI !!!

Références

- Beaulieu, M., Roy, J., Landry, S., Michaud, M. et Roy, C. (2014). LA LOGISTIQUE HOSPITALIÈRE AU QUÉBEC : passé, présent et futur. *Gestion*, 39(3), 7.
- Chow, G., Heaver, T.D. (1994) Logistics in the Canadian Health Care Industry. *Canadian Logistics Journal* Vol. 1 No. 1, published by the Canadian Professional Logistics Institute, pp. 29-74
- Durward, S.K. Art, S. (2011) *A3 Thinking*. CRC Press.
- Goldsmith, R.H. (2014) *Toyota's 8 steps to problem solving*. Createspace Independant Pub. 102 pages.
- Landry, S., Beaulieu, M. (2016) *Lean, kata et système de gestion au quotidien- Réflexions, observations et récits d'organisations*. JFD Édition. 257 pages.
- Taher, D. (2015) *Lean Daily Management Systems: Applications in the Health Care Industry*, mémoire de maîtrise, HEC Montréal.