

# projet LEAN

AQESSS – Tribune d'échanges  
sur le partenariat médico-administratif

6 décembre 2013

Centre de santé et de services sociaux  
du Sud-Ouest-Verdun



Ici, on réorganise  
ensemble pour  
mieux vous servir.

simplicité

collaboration

créativité

efficacité

innovation

amélioration continue



Centre de santé et de services sociaux  
du Sud-Ouest-Verdun

projet  
LEAN



Modifier sa  
façon de penser  
**De l'organisation  
au processus!**

L'accent est sur  
l'organisation



L'accent est sur  
le processus

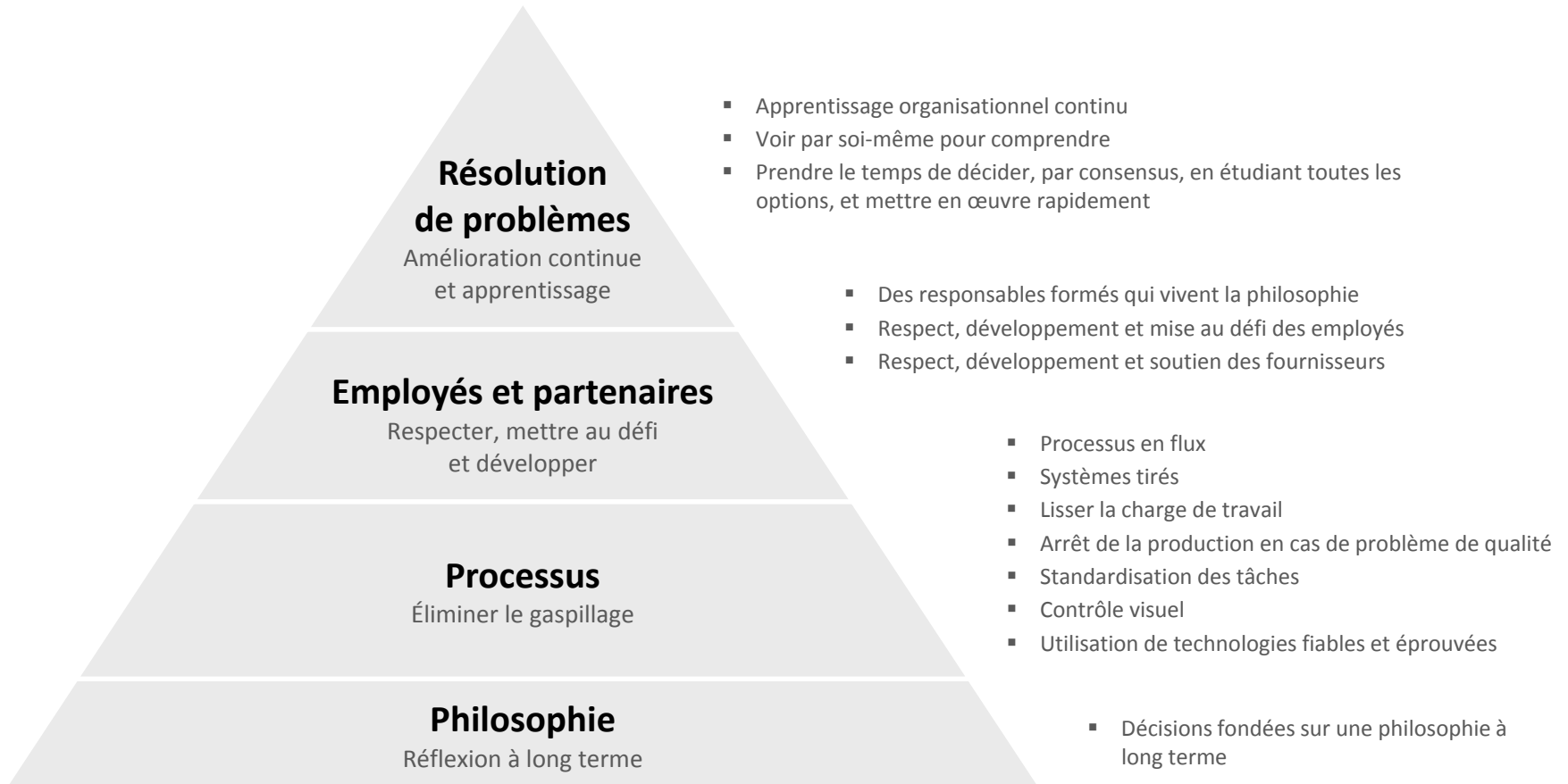
- Les **employés** sont le problème
- Évaluer le **personnel**
- Motiver le personnel
- **Qui** a fait l'erreur ?
- **Surveiller** les employés
- Corriger les **erreurs**

- Le **processus** est le problème
- Évaluer le **processus**
- Éliminer les obstacles
- **Comment** éviter l'erreur ?
- **Guider** les employés
- Réduire la variation de la qualité

Objectif : **clients**

Plus de 90 % des problèmes proviennent des processus et moins de 10 % sont causés par le personnel

# Modèle Toyota selon les 4 catégories de principes



Qualité des services  
Expérience client



Qualité de vie  
au travail  
(empowerment)

Efficiency

## Nos projets réalisés

### Projet vitrine

- Optimisation des processus en tomodensitométrie (scan) et en échographie

### Projets Lean de vague 1

- Optimisation des processus au bloc opératoire
- Amélioration de l'organisation des rendez-vous médicaux pour les résidents des centres d'hébergement
- Harmonisation des menus en hébergement et optimisation de l'approvisionnement alimentaire (CSSS)

### Autre projet d'optimisation

- Optimisation du service à la clientèle du service informatique

## Nos projets en cours

### Projets Lean de vague 2

- Harmonisation et optimisation des processus d'accueil et d'octroi des rendez-vous en CLSC
- Optimisation du processus de prêt des fauteuils roulants de l'Hôpital de Verdun
- Optimisation des processus de prélèvement d'une prise de sang

### Projets Lean de vague 3

- Optimisation des services ambulatoires spécialisés à l'Hôpital de Verdun : cliniques externes
- Amélioration du fonctionnement et des rôles entourant les activités de la liste de rappel
- Amélioration de la cohésion des processus de travail aux archives
- Révision des mécanismes de planification des congés à l'unité d'hospitalisation 2<sup>e</sup> sud

### Projets paritaires réalisés avec une approche inspirée du Lean

- Amélioration de la qualité des soins et services aux résidents par la stabilisation de la main-d'œuvre PAB au Centre d'hébergement Yvon-Brunet
- Harmonisation des plans de travail des préposés aux bénéficiaires en hébergement

## Optimisation des processus en imagerie médicale

SCAN



Augmentation de **25 %**  
du nombre de requêtes



Diminution de **42 %** du délai moyen entre  
la création d'une requête à l'urgence et le  
rapport préliminaire (8,3 h à 4,8 h)

ECHO



Augmentation de **23 %**  
du nombre de requêtes



Diminution de **53 %** du délai moyen entre  
la création d'une requête à l'urgence et le  
rapport préliminaire (4,5 h à 2,1 h)

RADIOLOGISTES



Gain de **1 h / jour** en lecture



## Résultats de la première vague de projets LEAN

### Bloc opératoire

- Récupération de **1 665 minutes** (27,8 h / sem.)
- **+ 10 %** du taux d'occupation des salles (75 % à 85 %)
- En période 12, **+ 15 %** de la capacité moyenne des activités du bloc opératoire (**79 chirurgies de plus**)
- **- 58 %** des annulations de chirurgie par manque de temps (17 % à 7 %)

### Rendez-vous médicaux des résidents des centres d'hébergement

- Délai d'absence moyen du résident : **2 h ± 15 min**
- Taux de **conformité** des préparatifs au R.V. : **90 %**
- Augmentation du taux de **satisfaction des résidents**

### Approvisionnement alimentaire en hébergement

- Menu d'été des 7 centres d'hébergement **harmonisé à 100 %**
  - Recettes
  - produits (lait, pain, jetables)
  - Plans de production
- **Belle synergie** créée entre les 7 centres d'hébergement et l'Hôpital.

# Résultats de la deuxième vague de projets LEAN

## Optimisation des processus de prélèvement d'une prise de sang

- **Décentralisation du Centre de prélèvements de l'Hôpital de Verdun** : ouverture 5 jours/sem. du Centre de prélèvements du CLSC Ville-Émard-Côte Saint-Paul, plutôt que 2 jours sem.
- Depuis septembre 2013 :
  - **Augmentation** des volumes de **83 %** au CLSC
  - **Diminution** des volumes de **4 %** à l'Hôpital

## Processus d'accueil et de prise de rendez-vous en CLSC

- **Inscription de tous les rendez-vous en CLSC dans l'outil informatique eClinibase**: 75 % des intervenants le font actuellement
- **100 % des rendez-vous pour les maladies chroniques** octroyés par les commis de l'accueil
- eClinibase permet de centraliser l'information sur le rendez-vous du patient et de la rendre disponible aux commis de l'accueil.
- Tous les commis formés pour prendre des rendez-vous et accueillir tous les types de clientèle (balancement naturel).

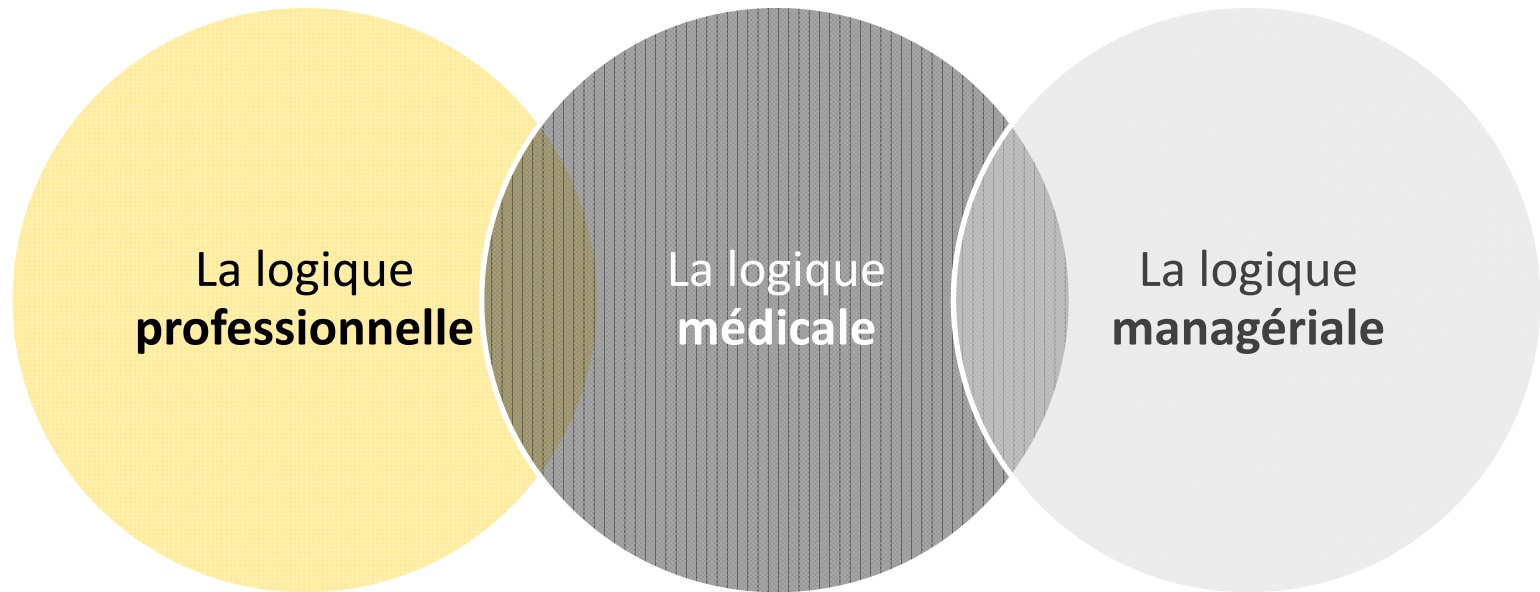
## Optimisation du processus de prêt des fauteuils roulants de l'Hôpital de Verdun

- Création d'un nouveau **prototype de fauteuil roulant répondant au besoin de la clientèle hospitalière** (participation des employés et d'un fournisseur externe)



- Acquisition d'une **nouvelle flotte de 90 fauteuils roulants** (livraison: 20 janvier 2014)

## Comment concilier le tout?



# Structure d'une équipe Kaizen

## Promoteur

Demandeur du projet (sponsor)

## Leader

Responsable de l'exécution du projet,  
mandaté par le promoteur

## Agent Lean

Expert Lean et gardien de la méthodologie

## Équipe Kaizen

Remet en question le processus  
élabore des solutions et les implante



## L'appropriation de la culture « Lean Management » auprès de médecins

- Les chefs de département médicaux et le président du CMDP ont tous suivi la formation « Lean Management ».
- Un programme de développement des compétences de gestion et du leadership médical a été développé.
- Les médecins agissent comme copromoteurs de projet.
- Les médecins participent à toutes les étapes du projet.
- DG et DGA sont présents à la fermeture de chaque Kaizen.
- Le « Lean Management » est un point statutaire à l'ordre du jour de la table des chefs de département et du CMDP.

## Nos facteurs critiques de succès auprès des médecins

- La mobilisation et l'appropriation
- L'apprentissage collectif
- Les leaders présents sur le terrain
- Des médecins promoteurs de projets Lean
- La formation des médecins

# projet LEAN

Centre de santé et de services sociaux  
du Sud-Ouest-Verdun



## Coaching des médecins dans le cadre du Lean

- Projet-vitrine Lean
- Coach pour les cadres intermédiaires
- Pas de préparation spéciale pour les médecins
- Copromoteur médecin
- Coleader médecin
- Médecins désemparés devant les nouvelles responsabilités
- Leadership d'influence



## Objectif du PDCGLM

Programme de développement des compétences de gestion et du leadership médical

Développer les compétences de gestion et de leadership médical des médecins et des pharmaciens assumant des fonctions de gestion.

**But ultime:** Contribuer à l'optimisation de la qualité des soins à la population.

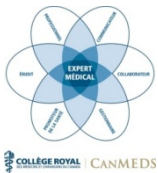


## Des statistiques pertinentes

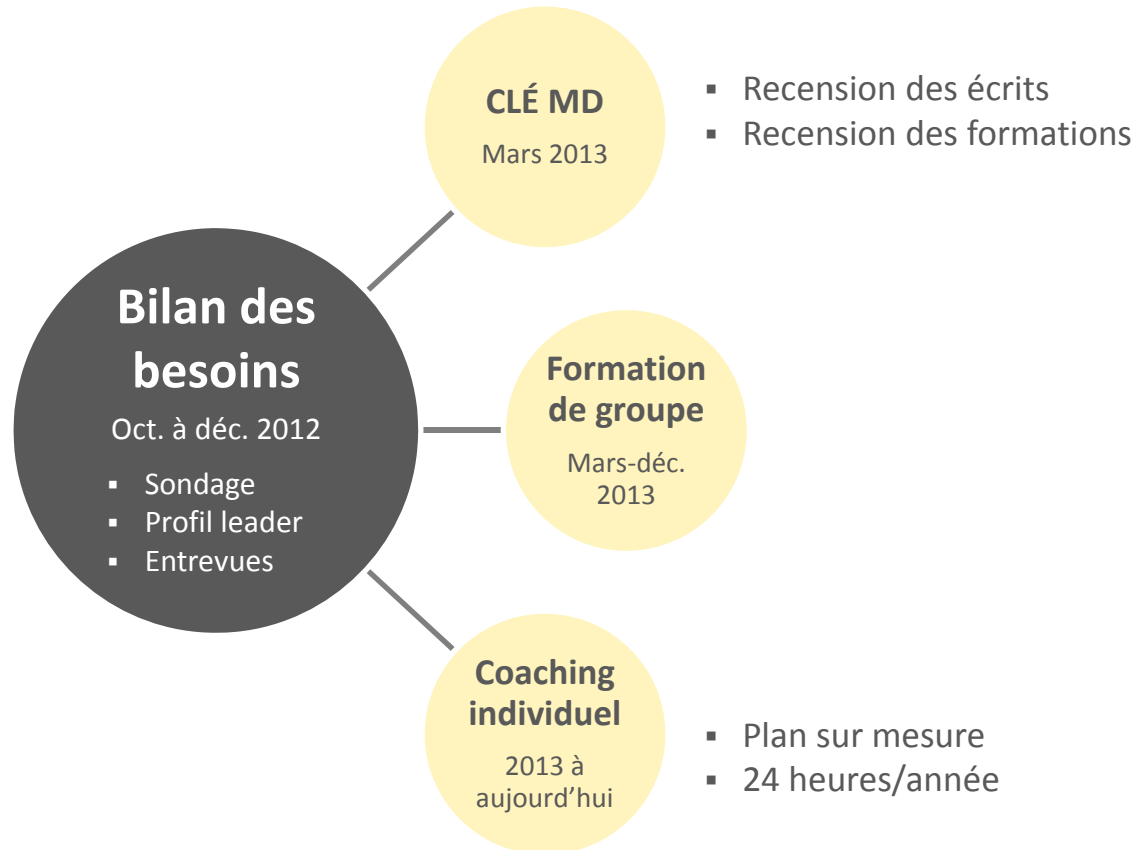
- Les décisions et les actions des médecins impactent 70 à 80 % des coûts de structure du milieu hospitalier. (Reddy, 2011, Healthcare Financial Management)

## Les orientations des autorités médicales

- « On s'attend des médecins qu'ils travaillent selon des modes nouveaux et innovateurs avec les autres professionnels de la santé, tant comme membres de l'équipe... partenaires dans l'administration et le changement du système de santé. » (ACFM, L'avenir de l'éducation médicale au Canada (AEMC), 2010, p. 11)
- Le Collège Royal des médecins et chirurgiens du Canada a élaboré et adopté le cadre éducatif des compétences CanMeds pour décrire l'Expert médical. Il comprend 6 compétences, dont 3 qui rejoignent la gestion : gestionnaire, collaborateur, communicateur.



# Le PDCGLM au CSSS du Sud-Ouest-Verdun



# Le programme de développement sur mesure en groupe

## Cible

Chefs de département clinique, chef de service, membres du CMDP, tous les médecins assumant des fonctions de gestion

## Durée

Les formations se donnent en sessions de 2 heures

## Lieu

La **coach** se déplace et offre la formation sur les lieux de pratique (Hôpital)

## Type de formation accréditée

Atelier interactif axé sur l'intégration des notions acquises

## Conférencière et coach

Madame Andrée Cyr, MSc.

# Bilan des formations de groupe du PDCGLM au CSSSSOV

au 27 novembre 2013

	Cible	Nb sessions 2013	Nb participants	Évaluation	Crédits formation
Gestion comportements perturbateurs d'un collègue	CDC, service, CMDP, DSP, cadres inf.	2	16	92 %	
Gestion de réunion efficace	CDC, service, CMDP, DSP, cadres inf.	2	11	91 %	
Susciter l'intérêt de mes collègues de s'impliquer	CDC, service, CMDP, DSP cadres inf.	1	7	89 %	
<b>Sous total en date du 27 novembre 2013</b>		<b>5</b>	<b>34</b>	<b>91 %</b>	<b>68</b>
Gestion des écarts de pratique (2 et 11 décembre 2013)	CDC, service, CMDP, DSP	2	12 (inscrits)		

# Bilan du PDCGLM

27 novembre 2013

CSSSOV 2012-2013	Nb de participants	Nb heures consacrées
Profil PI	9/10	9
Sondage	9/10	1
Coaching	6	135
CLÉ MD	10	n/d
Formation groupe	34 au 27 nov. 2013	68
<b>Total d'heures investies au PDCGLM jusqu'à maintenant par les CDC et cadres</b>		<b>213</b>

- Médecins se sentent appuyés
- Participation importante aux autres projets Lean
- Développement de collaborations
- Plusieurs initiatives venant des médecins
- Plus de courage managérial
- Plus de vision