



### KAIZEN, TOYOTA, ET CETERA, TOUS PAREILS ?

Le mot *kaizen* est la fusion des deux mots japonais *kai* et *zen* qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante est « amélioration continue ». « Dans le domaine de la santé, la méthode Kaizen et la méthode Toyota sont synonymes. Les deux méthodes visent l'amélioration continue par une revue des processus », soutient Pierre Madore, responsable du service de pharmacie au CHUS. Justement, le principe clé de Kaizen est de revoir toutes les étapes d'un processus, du début à la fin. « Dans le cadre de la pharmacie du CHUS, nous avons scruté à la loupe toutes les étapes entre le moment où l'on reçoit les ordonnances et celui où les médicaments quittent la pharmacie. En identifiant toutes les activités sans valeur ajoutée, et en se posant la question "pourquoi faisons-nous cela comme ça ?", nous arrivons à trouver des idées simples et peu coûteuses pour rendre les processus plus efficaces », fait-il

savoir. La simplicité des mesures proposées est d'ailleurs importante aux yeux de celui-ci. « Elles ne doivent pas prendre un an et demi de développement. Les équipes ne doivent pas perdre leur motivation ! », martèle-t-il.

Au CHUS, les résultats engendrés par l'implantation de la démarche Kaizen à la pharmacie ont été fort encourageants. « En général, nous sommes 35 % plus efficaces sur le temps de traitement des ordonnances. C'est énorme ! Nous devons cette amélioration à plusieurs mesures, notamment la mise en place de nombreux mécanismes de contrôle visuel et à la standardisation de certaines méthodes de travail », se réjouit Pierre Madore. Quantitativement, le temps de traitement des ordonnances était auparavant de 137 minutes. Il est passé à 90 minutes en moyenne. De leur côté, les médicaments demandés en urgence sont passés de 24 minutes d'attente en moyenne à seulement huit. Un délai si rapide que les infirmières elles-mêmes étaient surprises. « Au début, elles se demandaient si c'était bel et bien leur ordonnance qui arrivait aussi rapidement, elles ont dû s'ajuster », se rappelle Chantal Pépin, chef de service à la distribution des médicaments.

### PLUSIEURS FACTEURS DE SUCCÈS CLÉS

Ces bons résultats découlent cependant de plusieurs facteurs. Pour Sylvain Chaussé, le plus important demeure le suivi. « Dans un tel projet, l'important est de mettre les idées en place et de garder sa motivation malgré la charge de travail déjà lourde des équipes. La solution est le suivi, ce qui permet d'éviter que nos belles idées restent sur les tablettes », dit-il. De son côté, Pierre Madore estime que la formation du personnel peut faire une énorme différence. « L'équipe est maintenant sensibilisée à Kaizen, qu'on applique pour chaque petit changement. C'est presque devenu un automatisme de se référer à cette méthode, et ça rallie évidemment l'équipe », juge-t-il.

Pour Chantal Pépin, un autre facteur de succès réside dans l'implication des gens sur le terrain. « Kaizen, ce n'est pas une affaire de gestionnaires qui décident de faire des choses différemment à partir de leur bureau. Au contraire, c'est une méthode où les gens concernés, les gens sur le terrain, sont questionnés et où leurs suggestions sont les bienvenues. De cette façon, le personnel ne sent pas que les changements sont imposés, mais plutôt qu'il a participé à l'amélioration des processus », maintient-elle.

Voyant le succès de la méthode Kaizen à la pharmacie, un appel à tous a été lancé au sein du CHUS afin de planifier un déploiement de la méthode vers d'autres secteurs. « Nous avons reçu une quinzaine de demandes. Nous en avons sélectionné quatre, dont une en endoscopie et une autre en néonatalogie », annonce Sylvain Chaussé. Pour le conseiller à l'amélioration continue, il importe d'ailleurs de briser un mythe persistant sur la méthode Kaizen. « Beaucoup de gens croient à tort que Kaizen signifie faire plus avec moins, ou simplement faire plus rapidement. C'est faux ! Kaizen, c'est faire autrement », lance-t-il. Une différence qui, au bout du compte, peut être capitale pour les patients. « Nous parlons toujours des processus, mais tous ces changements sont faits pour que les médicaments arrivent plus rapidement aux usagers, il faut se le rappeler », conclut-il.

### KAIZEN, UNE DÉMARCHE EN HUIT ÉTAPES

La méthode Kaizen pourrait se résumer en huit étapes. « D'abord, il faut **définir**... une équipe, un mandat clair et des objectifs stimulants, lesquels seront inscrits dans un contrat détaillé soumis au personnel », indique Sylvain Chaussé, conseiller à l'amélioration continue au CHUS. Deuxième étape : l'**analyse** de la situation. C'est le moment de collecter des données factuelles, de poser des questions, de faire une cartographie des processus, des lieux et des chemins les plus parcourus, d'identifier des problèmes et leurs causes, etc. « La troisième étape correspond au moment où l'on propose des **solutions**, par exemple par la réduction de pas, par la standardisation des façons de faire, etc. », spécifie le conseiller. Il ajoute que la quatrième étape constitue la **planification** des solutions proposées à l'aide d'un plan d'action détaillé et de divers moyens de communication, entre autres. « Les cinquième et sixième étapes équivalent aux phases d'**implantation** et de **rodage** de tout projet. Finalement, les deux dernières étapes sont celles où l'on **s'assure** des bons résultats de nos efforts, de leur pérennité et où on les **rapporte** aux autres, qu'on les partage pour encourager les équipes », termine-t-il. Simple comme Kaizen !