

Organisation et amélioration continue

Méthodes transposées de l'industrie à l'hôpital

Issue du monde industriel, une équipe d'experts apporte au sein du CHUV ses compétences dans la recherche de solutions et l'amélioration continue de l'organisation.

Par Pierre-André Conus, Alfredo Riccio et Johann Tâche

Créée en 2012 sous l'impulsion du directeur des ressources humaines du CHUV, l'équipe «Organisation et amélioration continue» (OrAC) est aujourd'hui composée de cinq personnes, toutes certifiées coachs professionnels. C'est une équipe neutre, dédiée à l'organisation et à l'amélioration continue, qui prône la remise en question permanente et les changements de paradigmes.

Avec le recul nécessaire, sans jugement de valeur, améliorer le mieux-être organisationnel des acteurs de la santé est son objectif, qui se répercute naturellement sur la prise en charge des patients.

Le fonctionnement d'OrAC

OrAC, c'est d'abord une équipe terrain, agile dans son organisation pour s'adapter aux disponibilités réduites du personnel médical, tout en apportant des solutions concrètes et personnalisées à ses clients. L'équipe contribue à améliorer l'efficacité des processus, s'organise pour maîtriser le changement et l'incertitude, et valorise la richesse des collaborateurs, acteurs du périmètre organisationnel analysé.

La démarche

Une fois le mandat validé, avec un périmètre et des objectifs clairs, des référents métiers identifiés et surtout un chef de projet opérationnel nommé, OrAC se rend sur le terrain, en immersion avec les équipes métiers, pour comprendre les spécificités et identifier les forces et faiblesses de l'état initial.

L'intégration et la participation des spécialistes métiers permet d'obtenir une intelligence collective diversifiée qui débouche sur des solutions concrètes, portées tant par le mandant qu'implémentées par les équipes qui en sont à l'origine.

Outils et méthodes adaptés

Au quotidien, cela se traduit par des diagnostics organisationnels, des groupes de travail et des réflexions collectives dont l'objectif est de trouver des solutions pour améliorer le système de travail. Les outils ou méthodes utilisés par l'équipe proviennent du monde industriel et ont été adaptés au contexte médical. La résolution de problème, par exemple, permet directement aux équipes de retrouver de l'oxygène en supprimant les gaspillages.

C'est une équipe neutre, qui prône la remise en question permanente.

Au cours du mandat, par itérations successives, des mesures sont déployées et testées puis la mise en place est finalisée. L'équipe projet interne est formée au management de l'amélioration continue et le relai est passé au chef de projet opérationnel, dont la mission est de pérenniser l'organisation et d'ancrer les réflexes de l'amélioration continue dans le temps.

Les formations et les perspectives

L'équipe a développé des formations «Management de l'amélioration continue», intégrées au catalogue du centre des formations et destinées aux cadres de proximité. Elles sont également dispensées dans le programme du Micro-MBA au CHUV pour les cadres supérieur-e-s. Par ces formations, amenées à se développer, et la propagation de l'utilisation par les cadres et les équipes de ces outils au CHUV, OrAC prépare l'avenir. En effet, plus les acteurs seront formés, plus ils seront aptes à relever les défis organisationnels futurs en toute autonomie. ■



Pierre-André Conus, directeur adjoint RH, Responsable Organisation & amélioration continue, Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), Lausanne; pierre-andre.conus@chuv.ch



Alfredo Riccio (en bas à g.) et **Johann Tâche**, chefs de projets, Organisation & amélioration continue, CHUV, Lausanne; alfredo.riccio@chuv.ch et johann.tache@chuv.ch

Organisation stetig verbessern

Das Team «Organisation und kontinuierliche Verbesserung» (OrAC) des Universitätsspitals Lausanne (CHUV) wurde 2012 unter der Führung des Personalchefs gebildet. Heute verfügt es über fünf Ingenieure als zertifizierte professionelle Coaches. Ziel ist es, das organisatorische Wohlbefinden zu verbessern, was sich auf die Patientenversorgung auswirkt. Es handelt sich um ein Aussendienstteam, das sich an die reduzierte Verfügbarkeit von Mitarbeitenden anpasst und konkrete, personalisierte Lösungen anbietet. Sobald ein Mandat genehmigt wurde, mit klarem Umfang und Zielen, identifizierten Fachleuten und einem ernannten Projektmanager, widmet sich das OrAC-Team der vorgefundenen Situation, um die Stärken und Schwächen des Ausgangszustands zu verstehen. Mit organisatorischen Diagnosen, Arbeitsgruppen und kollektiven Überlegungen werden Lösungen gefunden. Die Massnahmen werden eingesetzt und getestet, dann wird die Implementierung abgeschlossen und der Projektleiter übernimmt. Hierzu hat OrAC Trainingskurse «Continuous Improvement Management» für lokale und obere Führungskräfte entwickelt. ■