

# Profiter du changement à la Yukon Hospital Corporation

*Cet article est le troisième de notre série Labo avec soin, qui examine les expériences des professionnels de laboratoire médical partout au Canada alors qu'ils participent à des initiatives visant à améliorer l'utilisation des ressources de soins de santé. Nous avons parlé avec Sheri-Lynn Heighington, ancienne superviseure de labo principal et gestionnaire intermédiaire à la Yukon Hospital Corporation (YHC), pour nous informer de deux projets assumés par la YHC et des efforts déployés pour développer et maintenir une culture de travail en équipe.*



Le changement est difficile. Cela nous oblige à rompre d'anciennes habitudes et d'en apprendre de nouvelles, ce qui peut s'avérer désagréable. Les laboratoires médicaux sont caractérisés par le changement rapide, peut-être même plus que d'autres domaines de la santé, et le personnel à la YHC est bien au courant de ce concept. La YHC a fait l'objet de quelques changements de grande envergure au cours des dernières années, depuis la mise à niveau des espaces physiques jusqu'à l'amélioration de la qualité des résultats d'analyse. Toutefois, les employés de la YHC ont dépassé la simple mise en pratique de ces changements en exécutant quelques excellentes stratégies pour aider le personnel à s'y adapter. L'expérience de Sheri-Lynn dans le cadre de ces processus souligne l'importance de travailler en équipe et d'inspirer la confiance dans un environnement en changement perpétuel.

### PROJET N° 1 : UNE NOUVELLE SALLE D'URGENCE

À la suite d'années de planification, la construction d'une nouvelle salle d'urgence (SU) au Whitehorse General Hospital a été complétée en 2018. Le personnel de l'hôpital percevait le nouvel espace comme étant une occasion de raffiner les anciens processus, y compris l'optimisation de l'utilisation des analyses de laboratoire. Pour examiner cette possibilité de plus près, on a créé un comité composé du gestionnaire de la qualité du labo, du système d'information de laboratoire (SIL), du technologiste de laboratoire médical (TLM) en chef, des médecins de la SU et des salles d'opération, et du personnel administratif. Selon les recommandations du comité, des listes globulaires couramment commandées ont été modifiées pour améliorer l'utilisation et l'efficacité. Par exemple, le test de dépistage des drogues d'abus dans l'urine a été ajouté à la liste des tests de coma en salle d'urgence pour assurer la cohésion d'analyses pour ces patients. D'autres analyses de transfusion de masse normalisées ont été ajoutées aux listes de protocoles pour appuyer les commandes subséquentes. Ces changements ont eu lieu suite à des consultations auprès des parties prenantes touchées, en vue d'améliorer les soins aux patients, tout en assurant la pertinence des pratiques de commande.

La nouvelle SU a présenté une autre opportunité : que peut-on faire avec l'ancien espace? La décision définitive était de transformer l'espace en un nouveau laboratoire pour les patients ambulatoires, un comité de réaménagement a donc été formé. Des employés de laboratoire se sont engagés et ont participé à ce comité afin d'offrir leurs perspectives sur la fonctionnalité et le plan de l'espace. On s'est engagé à améliorer l'expérience des patients en ce qui concerne la confidentialité, l'efficacité et les mesures de prévention et de contrôle des infections. Le personnel de laboratoire a eu l'occasion de visiter d'autres laboratoires externes pour observer des exemples du déroulement des tâches. Ses opinions ont directement façonné la nouvelle conception. La participation des membres du personnel au début du processus a amplifié leur sentiment d'être parties prenantes et investis dans le projet; ils ont pu apprécier ce nouvel espace, se sentir fiers et s'attribuer le mérite de leur implication dans ce développement.

### PROJET N° 2 : AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ET DE LA DURABILITÉ DES ANALYSES MICROBIOLOGIQUES

Des changements rapides à la technologie et aux normes microbiologiques, de concert avec des volumes d'échantillons relativement bas, ont signifié que la YHC, comme bon nombre d'autres laboratoires, avait des difficultés à soutenir les services de qualité en microbiologie. On a formé une équipe pluridisciplinaire pour examiner les options d'amélioration. Cette équipe comptait des directeurs médicaux, l'administration hospitalière locale, le gestionnaire de laboratoire, le TLM responsable de la qualité, des membres du personnel du système d'information d'hôpital et des médecins. Suivant beaucoup de réunions, l'équipe a décidé de consolider les analyses microbiologiques avec les services de laboratoire du partenaire de la YHC à Vancouver, en Colombie-Britannique. Le règlement des problèmes logistiques a pris plusieurs mois de réunions ordinaires, l'examen de diverses options de transport et la planification de la requalification du personnel. Enfin, l'équipe de la YHC était prête à lancer son projet à phases multiples.

### LES ATOUTS

Pour assurer le succès du projet, l'équipe a élaboré un plan de mise en œuvre ambitieux pour surveiller la transition des tests microbiologiques. Tous les 30 jours, on a mesuré des indicateurs de la qualité comme le délai d'exécution et la rentabilité, parmi d'autres. Ces données ont été régulièrement examinées et les plans ont été adaptés pour l'amélioration continue. Un obstacle important à franchir était la communication des résultats de laboratoire. Au départ, il n'y avait aucun lien direct du système d'information entre le Yukon et la Colombie-Britannique. On devait télécharger les résultats de Vancouver à des serveurs au Yukon, ou par télécopieur. Des retards se produisaient parfois quand les résultats étaient bloqués par l'intergiciel. En fin de compte, on a réglé tous les problèmes pour créer un nouveau système d'information de laboratoire partagé, où les résultats étaient disponibles en temps réel. On a atteint l'un des objectifs principaux quatre mois après le début du projet : assurer que les délais d'exécution étaient inchangés, ou améliorés. Le fait que la consolidation des analyses microbiologiques n'a pas entraîné de pertes d'emploi au sein du laboratoire fut un résultat digne d'être célébré.

D'autres changements positifs en ont découlé, comme une augmentation des tests provenant de sites ruraux. Les médecins avaient toujours accès aux analyses, mais ils éprouvaient souvent des délais à recevoir les résultats. Auparavant, on demandait fréquemment aux médecins de resoumettre les échantillons car ceux-ci n'étaient plus viables dès leur arrivée au labo. Mais le nouveau format d'analyses expédiées à Vancouver s'est avéré nettement plus stable. Une fois que l'exécution des tests a été déplacée en Colombie-Britannique et que les médecins ont commencé à recevoir les résultats en temps opportun, on était en mesure de traiter les patients de façon plus efficace. Bien que l'utilisation améliorée des analyses microbiologiques ne soit un objectif de ce projet, c'était un résultat important.

### OCCASIONS D'AMÉLIORATION

De toute évidence, ce projet a connu du succès

Visitez [laboavecsoin.ca](http://laboavecsoin.ca) pour découvrir d'autres articles de cette série, une base de données consultable des recommandations Choisir avec soin, et des ressources pour vos propres initiatives d'amélioration du labo.

et continue d'être avantageux pour les soins aux patients. Malheureusement, la communication et l'engagement avec le personnel de labo ne se sont pas matérialisés comme prévu, ce qui a entraîné une perte importante de confiance. Des renseignements sur le changement potentiel ont été diffusés au public avant que l'on ait pris de décisions à cet égard. Certains employés n'ont pas appuyé le changement, ce qui a rendu la situation plus compliquée et une communication efficace avec l'équipe de la YHC plus difficile. En fin de compte, on a obtenu l'engagement du personnel de labo tel que planifié et on a utilisé ses opinions pour évaluer les options. Cependant, d'ici là, les dommages occasionnés étaient irréversibles. La confiance avait été brisée et il a fallu énormément de temps et d'effort de la part de tout le monde pour la restaurer.

### REGAGNER LA CONFIANCE

Une étape intégrale vers le rétablissement de la confiance a été le recrutement d'une consultante indépendante en engagement d'équipe. Elle a rencontré chaque membre du personnel individuellement pour écouter ses préoccupations, et elle s'est réunie avec l'équipe intégrale pour élaborer un plan stratégique axé sur l'amélioration du moral et de l'esprit d'équipe. En complément de ces efforts, les leaders du projet et du labo ont mis l'accent sur le maintien de la circulation d'information bidirectionnelle. Ils ont établi des réunions structurées et cohérentes avec l'ensemble du personnel et ont planifié des événements visant à appuyer l'esprit d'équipe. Un défi qui s'est présenté au début du projet a été l'établissement des horaires des employés et les changements apportés aux tâches. En travaillant ensemble, on a réussi à trouver des solutions pour alléger les pressions et les défis éprouvés par le personnel. Une autre conséquence a été la création de documents de formation et de nouveaux plans de répartition des tâches. La participation des TLM et des adjoints de laboratoire médical (ALM) était nécessaire pour accomplir ces objectifs, mais en raison du manque initial de confiance, ces résultats ont été reportés et plus contestés que prévu à l'origine. Sheri-Lynn admet qu'il en reste encore beaucoup à faire pour restaurer cette confiance, mais la nouvelle équipe de leadership demeure engagée envers la transparence et le travail en équipe.

### INVESTIR DANS L'ESPRIT D'ÉQUIPE

Le projet de labo microbiologique a révélé des déficiences existantes dans l'environnement d'équipe. Les défis éprouvés ont encouragé le leadership à trouver des techniques pour favoriser une mentalité prête au changement et cultiver une équipe performante. Dans le cadre de ce plan, on a favorisé la responsabilisation individuelle pour développer une atmosphère de travail positive, puisque l'approche ascendante augmente l'adhésion et la durabilité. Un autre élément a été de renforcer l'investissement dans cet objectif en concluant un contrat avec un conseiller indépendant pour soutenir les recommandations. La consolidation d'équipe ne s'établit pas en un seul événement. Il s'agit d'une stratégie d'amélioration continue pouvant rapporter de nombreux avantages lorsqu'on l'intègre dans la structure de l'organisation.

### CONSEILS POUR LES TLM ET ALM

On peut tirer des leçons de ce projet à plusieurs niveaux du personnel de labo. Les gestionnaires et superviseurs devraient se rendre compte des répercussions d'un engagement tardif du personnel et d'une communication détaillée. Dans le cadre du premier projet, l'engagement du personnel et la gestion du changement se sont déroulés relativement bien. Le deuxième projet a rencontré quelques obstacles. Il a été essentiel d'obtenir les perspectives des employés en microbiologie pour concevoir un nouveau système, en vue de gérer le volume restreint des analyses toujours requises sur place, comme des colorations de Gram STAT ou l'identification de *C. difficile*. Il a également été nécessaire que l'équipe du projet comprenne les nouveaux besoins du labo principal où l'on verrait une augmentation des tâches durant la journée. Si l'on attend trop longtemps avant de solliciter ces opinions, même par inadvertance, on peut faire face à une lutte difficile pour les obtenir. Sheri-Lynn a souligné que la communication destinée à tenir tout le monde au courant est essentielle, de même que la préparation d'un plan

permettant de répondre agilement en cas de perturbation.

Pour les TLM et ALM en laboratoire, un esprit ouvert au changement et la participation collaborative au changement sont importants. Cependant, quand le changement est imprévu, c'est plus pénible à gérer. Naturellement, cela peut sembler être une rupture de confiance. Dans ces situations, il s'avère utile d'essayer de comprendre tous les points de vue et d'être prêt à poser des questions. Présumer dès le début que les gens sefforcent de faire leur mieux constitue un sage conseil dans bon nombre de circonstances, même dans celle-ci. Bien que cela puisse être difficile, en mettant l'accent sur les aspects positifs du changement, on est plus enclin à travailler ensemble. À tous les niveaux du personnel de laboratoire, les efforts de maintenir le travail en équipe et la collégialité peuvent aider à créer de la résilience dans les périodes éprouvantes.

### PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

Quelle que soit la portée d'un projet de gestion du changement, une communication précoce, régulière, délibérée et transparente est indispensable. Le changement positif commence par chaque individu, et possède la capacité de transformer des systèmes intégraux – comme dans le cas du labo YHC. En dépit des changements considérables au cours des dernières années, le labo YHC est maintenant un service plus engagé, où l'on échange des idées de façon fluide, célèbre ses succès, entend des rires et ressent de la confiance. En tant que groupe, le personnel est mieux équipé pour s'occuper des changements inévitables qui font partie des soins de santé et, par conséquent, on a adopté un nouvel échelon pour d'autres laboratoires et services hospitaliers. ■



AMANDA VANSPRONSEN, MSc,  
BSc (MLS), MLT  
Candidate au doctorat  
Université de l'Alberta