



## LE LEAN, UNE EXPÉRIENCE À PARTAGER

Le 16 juin dernier avait lieu l'inauguration officielle du Laboratoire régional des troubles respiratoires du sommeil. Ce nouveau laboratoire, qui doublait sa capacité d'accueil, était une opportunité à saisir pour développer un projet *Lean* ayant pour but d'optimiser la planification des rendez-vous et la gestion des lits. Ce projet a donc été lancé en même temps que commençait la construction du nouveau laboratoire. Il visait à optimiser l'utilisation des lits en respectant les délais prescrits par la Société canadienne de thoracologie, pour chacune des priorités (P1, P2 et P3). Puisque la clientèle référée au Laboratoire provient du CHU de Québec et de l'IUCPQ, l'équipe de pneumologie du CHU de Québec a été impliquée dès le début. À terme, le projet devait s'assurer d'être équitable avec tous les usagers peu importe l'origine de la demande, que cette dernière provienne des pneumologues du CHU de Québec ou de l'IUCPQ.



« LE PROJET NOUS A PERMIS DE REVOIR LES CRITÈRES POUR QU'ILS SOIENT MIEUX DÉFINIS. IL NOUS A ÉGALEMENT PERMIS DE DÉVELOPPER DES OUTILS COMMUNS ENTRE LE CHU DE QUÉBEC ET L'IUCPQ POUR LES REQUÊTES D'EXAMEN. »

« Avant, seulement 4 à 10 % des cas respectaient les délais. Avec le projet *Lean*, les délais d'attente pour la clientèle ont diminué de façon significative passant de 8 mois en 2013-2014 à seulement 1 mois aujourd'hui pour une polysomnographie complète. Actuellement, nous respectons facilement 90 % de nos délais d'attente. »

« Ce fut une belle expérience de voir les gens émettre des propositions, des solutions et l'équipe médicale travailler en étroite collaboration avec l'équipe terrain. Ils avaient tous la même volonté de s'assurer qu'on allait travailler ensemble pour le succès du projet. Il n'y a pas eu de moments difficiles. Les gens ont embarqué. Ils ont vu les bénéfices concrets. [...] Nous avons aussi eu une belle collaboration des gens des cliniques spécialisées en pneumologie (CSP) sur qui le projet avait des impacts collatéraux. » - *Linda Lessard, chef du Service de thérapie respiratoire, de physiologie respiratoire et du Laboratoire régional des troubles respiratoires du sommeil*

« LES CHANGEMENTS APPORTÉS PAR CE PROJET NOUS DONNENT LA POSSIBILITÉ DE PRENDRE DES DÉCISIONS MÉDICALES PLUS RAPIDES AINSI QU'UN GAIN DE TEMPS ET D'EFFICIENCE LORSQUE LES PATIENTS SONT VUS EN CONSULTATION. »

« Ma plus belle découverte dans ce projet *Lean* aura été la vision de notre chef de département avec des lunettes roses pour lui faire voir comment la réorganisation stratégique issue du projet améliorerait le fonctionnement des activités en rapport avec l'investigation des troubles respiratoires du sommeil. »

« Un projet *Lean* nécessite de décortiquer intégralement un processus pour le rendre plus efficient. Sachez sortir de votre routine pour prendre conscience de toutes les étapes qui entrent en ligne de compte dans ce processus, indépendamment de leur importance. Des détails pour vous, peuvent être le grain de sable dans l'engrenage pour d'autres. » - *D<sup>r</sup> Frédéric Sériès, pneumologue, Directeur médical du Laboratoire régional des troubles respiratoires du sommeil*



« Pour qu'un projet *Lean* soit un succès, il faut être à l'écoute des propositions des autres intervenants et ne pas hésiter à être novateur. J'aurai découvert dans ce projet l'importance de l'implication de toutes les parties prenantes et l'importance d'un leader expérimenté. Nous voyons un gain pour les patients du CHU qui ont maintenant accès au laboratoire régional. » - *D<sup>r</sup> Fabien Côté, pneumologue, CHU de Québec*

# DES OUTILS ADAPTÉS À NOTRE RÉALITÉ

## LE 5S

Un environnement de travail propre, rangé et ordonné favorise l'efficacité et réduit de beaucoup les pertes de temps, ou ce que l'on appelle dans le *Lean*, les activités à non-valeur ajoutées. La méthode des 5 « S » a été conçue dans cette optique. Il s'agit d'une technique japonaise tirée du système de production Toyota qui repose sur cinq principes simples : **S**électionner, **S**ituer, **S**cintiller, **S**tandardiser et **S**uivre.

Dans le cadre du projet de gestion centralisée et automatisée du parc d'équipement, qui aura permis une économie d'environ 250 000 \$ en éliminant la location des surfaces thérapeutiques et des thérapies à pression négative (TPN), nous avons concrètement utilisé le 5S pour organiser visuellement le matériel et diminuer les délais et les pertes de temps en recherche et en déplacements inutiles.

« L'implantation du 5S dans notre département a été un changement très positif. Notre environnement de travail est maintenant plus dégagé et plus propre. Les gens font attention au matériel et veulent garder l'endroit propre. Le 5S facilite notre travail. Dorénavant, nous avons ce qu'il nous faut quand il nous le faut. On ne cherche plus. Vraiment, on ne retournerait pas en arrière! » - Ghislaine Plante, Assistante infirmière-chef 5<sup>e</sup> PC.

### SÉLECTIONNER

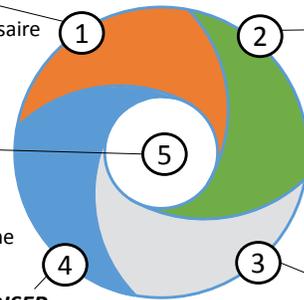
Distinguer le nécessaire du superflu et faire disparaître ce dernier

### SUIVRE (DISCIPLINE)

Maintenir et améliorer le système en place

### STANDARDISER

Établir des détrompeurs et des méthodes standard dans le but de faciliter le maintien et la gestion des 3 premiers S.



### SITUER

Organiser et positionner les items nécessaires au poste de travail pour en faciliter l'accès et l'utilisation

### SCINTILLER

L'espace de travail est en ordre et toujours propre



## LE GEMBA

Dans la culture *Lean*, la gestion de proximité est nécessaire pour une approche participative des employés. Le Gemba est un des outils en support à la gestion de proximité.

Le Gemba signifie en japonais « là où se déroule l'action ». La marche Gemba est donc une activité des gestionnaires qui consiste à « marcher le processus » pour identifier les opportunités d'amélioration. À terme, cet outil mobilise et motive les employés tout en améliorant la performance.



# FAIRE MIEUX ENSEMBLE !

## AGENTS CEINTURES NOIRES EN FORMATION

Récemment débutait la formation de neuf agents ceintures noires, issus pour la majorité de la première cohorte de ceintures vertes (2013). La formation de huit jours a pour objectif d'approfondir leurs connaissances et leur maîtrise de l'approche *Lean*. À la suite de cette formation, ils pourront réaliser de façon autonome des projets de portée et de complexité d'envergure tout en accompagnant les gestionnaires et les agents *Lean* déjà formés.

Le *Lean* vise à accroître l'accessibilité, la sécurité ainsi que la qualité des soins et des services aux usagers, et ce, tout en améliorant les conditions d'exercice des intervenants. Nous leur souhaitons le meilleur des succès dans la réalisation de leur projet.

AGENTS LEAN – CEINTURE NOIRE	FONCTIONS	SERVICES
Sébastien Blais	Directeur de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique, par intérim	Direction générale
Nancy Boily	Coordonnatrice administrative	Imagerie médicale
Isabel Desmarais	Pharmacienne	Direction des services professionnels
Bernard Guérin	Chef de service	Réadaptation
Mélanie Lemelin	Chef d'unité de soins	2 <sup>e</sup> Notre-Dame et clinique externe de chirurgie bariatrique
Caroline Paquin	Coordonnatrice administrative	Direction de la recherche universitaire
Julie Perron	Chef de service	Hygiène et salubrité
Isabelle Rivard	Chef de service	Archives médicales et secrétariats médicaux
Claudine Turcotte	Chef d'unité de soins	4 <sup>e</sup> Central Est et Clinique d'insuffisance cardiaque / Transplantation



De gauche à droite : Isabelle Rivard, Caroline Paquin, Julie Perron, Nancy Boily, Claudine Turcotte et Bernard Guérin.  
Absents de la photo : Sébastien Blais, Isabelle Desmarais et Mélanie Lemelin.

# DES PROJETS EN COURS DE RÉALISATION, DES ÉQUIPES AU CŒUR DES SOLUTIONS!



**OPTIMISATION** DU PROCESSUS DE RETRAITEMENT À L'UNITÉ DE RETRAITEMENT DES DISPOSITIFS MÉDICAUX (URDM)



**OPTIMISATION** DE LA GESTION ET DE L'UTILISATION DE LA LINGERIE ET DE LA LITERIE



**PROCESSUS DE RÉCEPTION**, D'ASSIGNATION ET PRISE EN CHARGE D'UNE DEMANDE AUX INSTALLATIONS MATÉRIELLES



**OPTIMISATION** DE LA TRAJECTOIRE DES ÉCHANTILLONS AU LABORATOIRE D'HÉMATOLOGIE



**GESTION** DE LA CORRESPONDANCE AUX ARCHIVES



**OPTIMISATION** DU TRAVAIL SCAS (SERVICE CENTRALISÉ DES ADDITIFS AUX SOLUTÉS)

## VOTRE OPINION EST IMPORTANTE POUR NOUS !

PARTAGEZ-NOUS VOS OPINIONS, VOS IDÉES DE PROJET, VOS PRÉOCCUPATIONS OU ENCORE FAITES-NOUS PART DE VOTRE EXPÉRIENCE! L'ÉQUIPE DU LEAN VOUS ÉCOUTE :  
IUCPQ.LEAN@SSSS.GOUV.QC.CA /POSTE 4203

Érica Boisvert  
Communications et relations publiques, Lean