

# LE LEAN UNE EXPÉRIENCE À PARTAGER

LE SERVICE DES ARCHIVES MÉDICALES COMPTE PLUS DE 700 000 DOSSIERS D'USAGERS. CHAQUE JOUR, PLUS DE 23 000 FEUILLES Y SONT RÉCEPTIONNÉES ET DOIVENT ÊTRE NUMÉRISÉES DANS UN DÉLAI DE 48 HEURES PAR UNE DOUZAINÉ D'EMPLOYÉS.



Le 9 décembre 2013, le projet Dossier patient électronique (DPE) de l'IUCPQ s'amorçait. Ce nouveau virage représentait un défi majeur pour l'équipe. Le service accusait trois mois de retard à la compilation des dossiers papier et deux mois au classement des feuilles volantes. En plus du retard cumulé, des 23 000 feuilles journalières, le congé des patients pour la période des fêtes a généré, en deux semaines, 140 000 feuilles supplémentaires à numériser.



Isabelle Rivard, chef de service des archives, agent *Lean*

« AUJOURD'HUI, GRÂCE À L'OPTIMISATION DE NOS PROCESSUS, L'ÉQUIPE NUMÉRISE EN MOYENNE 30 000 FEUILLES PAR JOUR. NOUS AVONS 6 MOIS D'AVANCE SUR L'ÉCHÉANCIER ET LA NUMÉRISATION DES DOSSIERS ANTÉRIEURS EST DÉJÀ COMMENCÉE. UNE SEMAINE AVANT L'OBJECTIF FIXÉ, LES RETARDS CUMULÉS ONT ÉTÉ RATTRAPÉS. LES CONDITIONS D'EXERCICE SONT PLUS HUMAINES, VALORISANTES ET MOTIVANTES. LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE SONT POLYVALENTS ET EN SEULEMENT 8 JOURS UN NOUVEL EMPLOYÉ EST FORMÉ, CONTRAIREMENT À 15 JOURS PAR LE PASSÉ. »

« Tous les processus de travail en prévision de la numérisation des dossiers médicaux devaient être imaginés, repensés et implantés pour le grand jour. Malgré la transition, nous devons assurer un service continu, et ce, sans ajout de personnel. Le *Lean* arrivait à un moment propice ! Cette approche de gestion mobilisatrice pour l'équipe nous offrait une méthodologie et des outils pour trouver des solutions efficaces. »



Équipe *Kaizen* des archives médicales : Stéphanie Collin, Marie-Eve Sirois, Lucie Goulet, Isabelle Rivard, Brenda Pelletier, Patricia Pratte-Plante, Marie-Claude Blaquière.

« Le *kaizen*, une rencontre structurée à huis clos de trois jours, comptait 6 membres de l'équipe. Cet exercice a permis d'identifier des solutions quant au processus de numérisation tout en tenant compte de la vision des employés. Ensuite, l'ensemble de l'équipe s'est impliqué dans l'élaboration et la mise en place des nouvelles procédures. Ainsi, ils ont bonifié les réflexions de leurs coéquipiers. »

« LES MOTS ME MANQUENT POUR VOUS DIRE À QUEL POINT JE SUIS FIÈRE DE MON ÉQUIPE. DE LES VOIR S'ÉPANOUIR ET S'INVESTIR AUTANT M'A BEAUCOUP ÉMUE. EN TANT QUE GESTIONNAIRE, CETTE EXPÉRIENCE EST SANS AUCUN DOUTE LA PLUS BELLE DE MA CARRIÈRE. AUJOURD'HUI, LES MEMBRES DE MON ÉQUIPE SONT MOBILISÉS AUTOUR DU PROJET ET BIEN SOUVENT, LORSQU'ILS FONT FACE À UN PROBLÈME, ILS ONT DÉJÀ UNE SOLUTION. »



Patricia Plante, archiviste médicale

« Nous ne savions pas par où commencer, car la numérisation était de l'inconnu. Lors du *kaizen* de 3 jours, chaque personne de l'équipe avait une expertise différente et tout le monde pouvait apporter son point de vue. Avant d'imaginer le processus de numérisation, nous avons déterminé notre monde idéal, analysé l'ancien processus, ses points négatifs et positifs. Nous nous sentions en confiance, car nous avions l'appui de la direction. Lorsque les méthodes de travail viennent d'un supérieur qui ne vit pas le quotidien sur le terrain, c'est souvent un irritant. Tandis que là, le projet venait de nous ! C'est une opportunité d'être impliqué dans les décisions et ce fut une expérience très valorisante ! »

« Grâce aux divers moyens et outils qu'offre le *Lean*, nous avons standardisé nos méthodes de travail, réaménagé physiquement les lieux, élaboré des outils visuels pour nous retrouver plus facilement, créé des cellules de travail, mis en place des codes de couleurs, des feuilles séparatrices pour catégoriser les documents et pour faciliter la programmation du numériseur... Tous ces changements diversifient nos tâches, facilitent la communication, le travail d'équipe et l'amélioration continue. Le travail est moins physique qu'auparavant, nous sommes mieux planifiés et tout reste à sa place. Prendre un temps d'arrêt était essentiel et maintenant nous récoltons le fruit de nos efforts ! »



Roxanne Couture, agente administrative

« Il est certain que le changement amène une source de stress. Nous avons surtout la crainte de ne pas être prêts dans les temps. Finalement, le moment venu, nous nous sommes rendus compte que nos nouveaux processus fonctionnaient bien et qu'il restait seulement quelques détails à régler. Le *Lean*, ça vaut vraiment la peine et je souhaite à tout le monde de vivre l'expérience ! En plus d'être valorisant, nous avons pu diminuer la surcharge de travail, éliminer les pertes de temps, les déplacements inutiles et la recherche de dossiers... Avec tous ces irritants en moins, l'ambiance de travail est beaucoup plus agréable. Nous sommes vraiment heureux de constater les résultats ! »

« Le *Lean* nous a permis de bien prioriser nos actions. Les outils que nous avons utilisés ont standardisé nos méthodes de travail. Grâce aux statistiques recueillies, nous constatons nos progrès et l'avancement du projet. C'était encourageant ! Je souhaite dire à tous ceux qui vivent un *Lean* dans leur service de s'investir au maximum. Ils seront surpris de voir à quel point ça peut améliorer les conditions d'exercices et l'efficacité. Avant, nous vivions continuellement de la pression, nous n'arrivions pas à joindre les deux bouts et il y avait une insatisfaction par rapport au rendement de notre service. Maintenant, nous sommes mieux outillés et nous gagnons en autonomie. »



Marie-Claude Blaquière, commis

« Le *Lean* nous a permis de bien prioriser nos actions. Les outils que nous avons utilisés ont standardisé nos méthodes de travail. Grâce aux statistiques recueillies, nous constatons nos progrès et l'avancement du projet. C'était encourageant ! Je souhaite dire à tous ceux qui vivent un *Lean* dans leur service de s'investir au maximum. Ils seront surpris de voir à quel point ça peut améliorer les conditions d'exercices et l'efficacité. Avant, nous vivions continuellement de la pression, nous n'arrivions pas à joindre les deux bouts et il y avait une insatisfaction par rapport au rendement de notre service. Maintenant, nous sommes mieux outillés et nous gagnons en autonomie. »



Mickaël Leclerc-Gauthier, agent administratif

« Le *Lean* nous a permis de bien prioriser nos actions. Les outils que nous avons utilisés ont standardisé nos méthodes de travail. Grâce aux statistiques recueillies, nous constatons nos progrès et l'avancement du projet. C'était encourageant ! Je souhaite dire à tous ceux qui vivent un *Lean* dans leur service de s'investir au maximum. Ils seront surpris de voir à quel point ça peut améliorer les conditions d'exercices et l'efficacité. Avant, nous vivions continuellement de la pression, nous n'arrivions pas à joindre les deux bouts et il y avait une insatisfaction par rapport au rendement de notre service. Maintenant, nous sommes mieux outillés et nous gagnons en autonomie. »

# UNE NOUVELLE VAGUE DE FORMATION

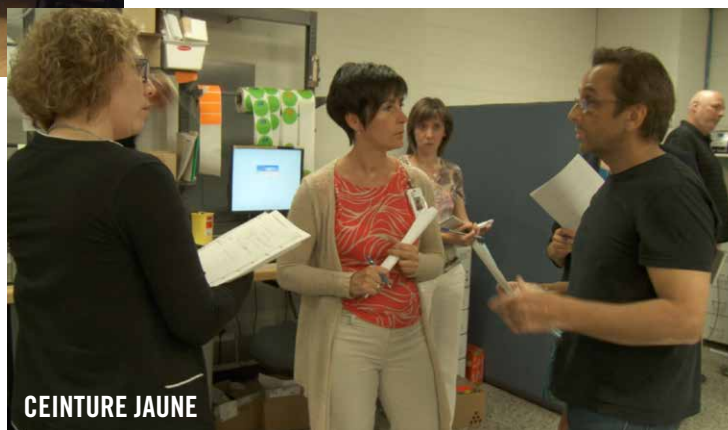
LE *LEAN SIX SIGMA* EST UNE APPROCHE DE GESTION BASÉE SUR UNE PHILOSOPHIE D'AMÉLIORATION CONTINUE. SOUTENUE PAR UNE MÉTHODOLOGIE ET DES OUTILS EFFICACES, ELLE MOBILISE ET FAVORISE L'IMPLICATION DES EMPLOYÉS DANS LA RÉALISATION DE PROJETS. ELLE SE CONCENTRE SUR L'ANALYSE DES PROCESSUS DANS LE BUT DE LES AMÉLIORER ET PERMET D'OBTENIR DES DONNÉES MESURABLES AFIN D'ÉVALUER LES BÉNÉFICES DES SOLUTIONS MISES EN PLACE. POUR CE FAIRE, DIFFÉRENTES FORMATIONS *LEAN* SONT OFFERTES À L'IUCPQ, SOIS-LA :



**CEINTURE BLANCHE**

**CEINTURE BLANCHE** : Cette formation d'une journée permet de comprendre et d'expérimenter par le biais d'une simulation les principaux concepts du *Lean*.

**CEINTURE JAUNE** : Cette formation de trois jours outille les acteurs clés sur les concepts du *Lean Six Sigma* afin qu'ils puissent identifier les opportunités d'amélioration et épauler adéquatement les équipes dans la réalisation de projets.



**CEINTURE JAUNE**

**CEINTURE VERTE** : Cette formation théorique et expérientielle de 8 jours s'adresse aux gestionnaires. Elle vise à les rendre autonomes dans l'application des concepts de gestion du *Lean Six Sigma*. L'obtention de la certification est conditionnelle à la réalisation d'un projet d'amélioration continue au sein de l'établissement et à la réussite d'un examen.

**FORMATION D'INITIATION** : S'adresse principalement aux employés qui vivent l'expérience d'un projet d'amélioration continue au sein de leur service. Elle permet de démystifier les grandes étapes nécessaires à la réalisation d'un projet.

**FORMATION SUR MESURE** : S'adresse au personnel de l'établissement et permet de répondre à des besoins spécifiques en lien avec le *Lean* sur des sujets tels que la gestion du changement, la communication, les concepts, les outils, etc.

À ce jour, ce programme de formation a permis à 175 membres du personnel de l'IUCPQ d'acquérir les connaissances de la ceinture blanche, 22 ont été formés ceinture jaune et 25 ont terminé leur ceinture verte dont 10 ont obtenu leur certification d'agents *Lean*. À ce jour, près de 500 employés ont reçu la formation d'initiation.

# DÈS SEPTEMBRE, DOUZE NOUVEAUX AGENTS LEAN RÉALISERONT DES PROJETS



De gauche à droite : Cindy Levasseur, Jérôme Rousseau, Pascale Duchesne, Jean-François Perreault, Carole Lavoie, Mélanie Lévesque, Blanka Paquet-Bolduc, Linda Lessard, Éric Paradis, Francine Careau, Brigitte Dionne, Mathieu Bordeleau, Michel Delamarre, Michelle Audit, Sébastien Blais, Johanne Lesieur, Marie-Christine Ranville-Lajoie, Philippe Perron Bélanger.

Le 1<sup>er</sup> mai dernier avait lieu le lancement de la formation pour la deuxième cohorte d'agents *Lean*. Ce coup d'envoi leur a démontré tout l'appui dont ils bénéficieront dans la réalisation de leur projet. Ils étaient entourés de Michel Delamarre, directeur général, Johanne Lesieur, directrice des ressources humaines, Jérôme Rousseau, président du syndicat FIQ ainsi que de Claudine Turcotte et Isabelle Rivard, chefs de service et agentes *Lean* de la première cohorte qui ont partagé leur expérience. L'équipe du *Lean* quant à elle, a profité de l'occasion pour faire part des services et du soutien dont ils pourront bénéficier. 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'exercices des intervenants. Nous leur souhaitons le meilleur des succès dans la réalisation de leur premier projet.

AGENTS LEAN COHORTE II	SERVICES	FONCTIONS
<b>Bianka Paquet-Bolduc</b>	Direction des soins infirmiers (DSI)	Responsable du programme de prévention et contrôle des infections (PCI)
<b>Brigitte Dionne</b>	Service social et liaison	Chef de service
<b>Carole Lavoie</b>	Gestion des risques et de la qualité	Coordonnatrice de la gestion des risques et de la qualité
<b>Éric Paradis</b>	Direction de la recherche universitaire (DRU)	Responsable scientifique
<b>Francine Careau</b>	Service régional de soins respiratoires spécialisés à domicile (SRSRSD)	Chef de service
<b>Jean-François Perreault</b>	Direction des ressources humaines (DRH)	Conseiller en ressources humaines
<b>Linda Lessard</b>	Laboratoire du sommeil — Physiologie respiratoire — Thérapie respiratoire	Chef des services
<b>Mathieu Bordeleau</b>	Pavillon de prévention des maladies cardiaques (PPMC)	Chef de service
<b>Mélanie Lévesque</b>	4 <sup>e</sup> Central — unité coronarienne et 4 <sup>e</sup> Ouest — cardiologie	Chef d'unité
<b>Michelle Audit</b>	Laboratoires de biologie médicale	Coordonnatrice administrative Laboratoires
<b>Mylène Lebrun-Paré</b>	Activités d'alimentation	Chef de service
<b>Pierre Pelletier</b>	Installations matérielles et énergie	Chef de service

# LES DIX PREMIERS AGENTS LEAN DIPLÔMÉS CEINTURES VERTES

LE 17 JUIN DERNIER, DIX AGENTS LEAN ONT REÇU LEUR CERTIFICATION OFFICIELLE. EN PLUS D'AVOIR REÇU LEUR FORMATION CEINTURE VERTE ET RÉUSSI L'EXAMEN FINAL, ILS ONT MENÉ À BIEN, AVEC LEUR ÉQUIPE, UN PROJET D'AMÉLIORATION AU SEIN DE L'ORGANISATION. GRÂCE AUX CONNAISSANCES ACQUISES, ILS POURRONT CONTINUER À APPLIQUER LES PRINCIPES DE GESTION DU LEAN TOUT EN MOBILISANT LEUR ÉQUIPE AUTOUR DE NOUVEAUX PROJETS.

FÉLICITATIONS À TOUS POUR CE BEL ACCOMPLISSEMENT !



De gauche à droite : Sébastien Blais, Claudine Turcotte, Nathalie Poulain, Isabelle Rivard, Nancy Boily, Caroline Paquin, Julie Perron, Bernard Guérin.  
Absentes de la photographie : Isabelle Simard et Mélanie Lemelin.

L'URGENCE POURSUIT SA PERFORMANCE EN 2013-2014  
UN SUCCÈS ORGANISATIONNEL RÉALISÉ EN COLLABORATION  
AVEC LES SECTEURS IMPLIQUÉS DANS LA TRAJECTOIRE DE SOINS

**LEAN**

OPÉRATION  
**BONS COUPS**

Guy Langlois, Hygiène et salubrité, Katy Ferguson, Imagerie Médicale, Annick Laurendeau, 7 Central-médecine interne, Danie Marquis et Nathalie Falardeau, Urgence

La révision des processus et la mise en place d'actions Lean ont permis à l'urgence, malgré les importants travaux de réaménagement, d'accroître l'accessibilité et la continuité des soins et des services pour le mieux-être des usagers. Le service enregistre **une diminution moyenne** :

- de **1 heure** de la durée de séjour des usagers sur civière, soit une réduction total du temps d'attente de **12 224 heures**;
- de **5 %** des séjours de plus de 24 heures, soit **630 usagers** de moins comparativement à l'an dernier;
- de **32 minutes** d'attente des usagers ambulatoires, soit une réduction total du temps d'attente de **6 264 heures**.

**UNE AFFAIRE D'ÉQUIPE, FÉLICITATIONS À TOUS!**

Témoin ou auteur de bons coups? Ne soyez pas les seuls à en profiter. Partagez-les!  
Écrivez-nous à l'adresse suivante : [BonsCoups@ssss.gouv.qc.ca](mailto:BonsCoups@ssss.gouv.qc.ca)  
Visitez l'intranet

INSTITUT UNIVERSITAIRE DE CARDIOLOGIE ET DE PNEUMOLOGIE DE QUÉBEC

UNIVERSITÉ LAVAL

NOTRE INSTITUT en santé

Communications et relations publiques

DANS LE CADRE DU BULLETIN L'INSTITUT, QUI PARAÎT QUATRE FOIS PAR AN, NOUS VOUS PRÉSENTERONS LE PARCOURS DES PROJETS, LES RÉALISATIONS ACCOMPLIES ET LES EXPÉRIENCES VÉCUES. NOUS DONNERONS LA PAROLE À VOS COLLÈGUES QUI PARTAGENT VOTRE QUOTIDIEN, ET CE, TOUT EN VOUS INFORMANT DES NOUVEAUTÉS LEAN. NOUS VOUS INVITONS À NOUS LIRE AVEC INTÉRÊT.

**VOTRE OPINION EST IMPORTANTE POUR NOUS !**

PARTAGEZ-NOUS VOS OPINIONS, VOS SUGGESTIONS DE PROJET, VOS PRÉOCCUPATIONS OU ENCORE FAITES-NOUS PART DE VOTRE EXPÉRIENCE LEAN ! POSEZ-NOUS VOS QUESTIONS ET N'HÉSITÉS PAS À VOUS INFORMER SUR LES FORMATIONS. L'ÉQUIPE DU LEAN VOUS ÉCOUTE.

ÉCRIVEZ-NOUS À : [IUCPQ.LEAN@SSSS.GOUV.QC.CA](mailto:IUCPQ.LEAN@SSSS.GOUV.QC.CA)

Cindy Levasseur  
Communications et relations publiques, Lean