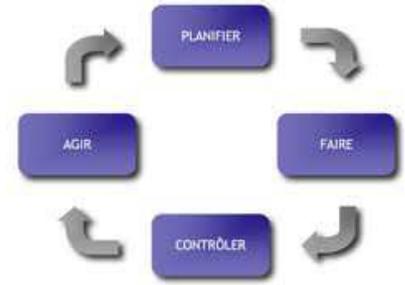


L'APPROCHE LEAN

L'approche Lean (méthode Toyota) est encore méconnue de plusieurs employés malgré qu'elle soit présente, depuis 2001, dans le milieu hospitalier au Québec et encore plus suite au rapport Castonguay de 2007. Après avoir lu un article dans l'APTS en revue, avril 2012, Vol. 8, n°1, j'ai eu le goût d'en apprendre plus sur cette approche. Mes recherches m'ont confirmé qu'elle est un mode de gestion d'avenir principalement dans le réseau de la Santé et Services sociaux du Québec (RSSSQ). Donc, « pour atteindre ses objectifs, il faut avoir une meilleure organisation des activités au quotidien, une optimisation de la gestion des « flux » (mouvements) pour les patients et le personnel, et le développement d'une véritable dynamique d'amélioration de tous les personnels dans une vision partagée ». « L'approche Toyota est une de ces méthodes visant à améliorer la productivité. Elle fut développée dans les années 1950 par l'entreprise Toyota pour rester compétitive et offrir des produits à ses clients moins chers... » Elle comporte les objectifs Lean suivants : qualité, efficacité, délais, sécurité et moral. « L'approche Lean met le client¹ au centre de l'organisation ».

Donc, « l'approche Lean permet : **un changement d'attitude**, car un problème devient une opportunité d'amélioration, **des principes et des outils** : ils visent la simplification des processus et des activités pour rendre l'organisation plus efficace afin de fournir les bons soins à ses clients, **un engagement du personnel** : qui de mieux pour identifier et réparer les inefficacités? » Sachez qu'il y a quelques principes du système de santé à valeur ajoutée (SSVA), en voici trois : éliminer la partie non-productive du travail, favoriser une orientation vers le patient et impliquer les employés. Pour y parvenir, l'approche Lean doit se développer sur deux axes, les outils et les méthodes et un investissement humain pour soutenir et appuyer le personnel pour développer leur confiance et s'assurer de leur engagement.



Aussi, dans un contexte de pénurie de personnel, les établissements du réseau de la santé ont l'objectif d'améliorer la qualité des services offerts aux patients/usagers en augmentant l'efficacité et la rentabilité du fonctionnement de l'organisation. Donc, l'approche Lean vise une meilleure utilisation du temps de chacun par des tâches et des outils efficaces et utiles pour développer la compétence et la motivation. Voici des actions et des techniques à privilégier :

- Développer des processus efficaces et fiables afin de mieux répondre aux besoins et attentes des patients. Bien sûr, en tenant compte du budget alloué et des buts communs.
- Viser une qualité de soins irréprochable en évitant les dysfonctionnements; les outils de résolution de problèmes permettront d'identifier les problématiques pour mieux trouver des solutions durables et efficaces pour tous. Diminuer le temps de réponse entre les processus et la diminution de la non-qualité.
- Analyser les tâches qui ont une valeur ajoutée pour le client/patient telles que le prétraitement, fixer un rendez-vous et le respecter, éviter l'attente, les délais de diagnostics et de traitements, les examens et les mouvements de patients inutiles. Il est intéressant de se poser la question suivante : Est-ce vraiment nécessaire de le faire pour donner un service de qualité au client?
- Éliminer des temps ou des activités sans valeur ajoutée, c'est-à-dire les gaspillages. « La sorte de gaspillage la plus dangereuse est celle que nous ne voyons pas » (Shigeo Shingo)
- Réduire les inventaires (stocks) et les fournitures inutiles. Réduire le temps passé à effectuer des tâches telles que l'administration, les doublons de tâches, etc. Il faut plutôt avoir des contrôles visuels qui facilitent ce que l'on cherche, par exemple, bien identifier et classer vos choses peut vous éviter des pertes de temps en trouvant facilement ce que vous cherchez.
- Viser une meilleure anticipation et gestion des risques en évitant les erreurs médicales et la prévention des infections.
- Standardiser les tâches ainsi que les bonnes pratiques pour éviter de surcharger le personnel et d'augmenter son niveau de stress.
- Adopter des pratiques de gestion simple, visuelle et compréhensible auprès des employés.
- Favoriser l'autonomie et la responsabilisation du personnel pour qu'il se sente directement concerné par l'amélioration apportée.
- Favoriser le travail d'équipe afin de réunir diverses expertises et points de vue pour atteindre un but commun.

Or, il arrive que des syndicats présentent des mises en garde à leurs membres lorsque l'approche Lean est imposée aux employés. Cependant, si elle est faite dans le respect des parties et non pour couper des postes, elle sera avantageuse en contribuant à augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Des études prouvent que les entreprises qui l'ont adéquatement utilisé ont vu une augmentation de la productivité chez leurs employés. Cependant, pour y arriver et augmenter les chances de succès, les employeurs doivent faire appel à des consultants externes dans leur démarche d'implantation de l'approche Lean. Ces personnes ont une bonne expertise de la méthodologie, par contre, ils connaissent peu la culture organisationnelle. L'avantage de cette situation est qu'ils peuvent accompagner et guider l'organisation à former leurs propres conseillers Lean à l'interne suite à des observations dans le milieu de travail. Le rôle de ces consultants est de s'assurer d'accompagner l'organisation vers cette nouvelle philosophie de gestion et ainsi éviter qu'elle ne disparaisse après leur départ!

J'ai eu l'occasion de suivre une formation intitulée « Principes fondamentaux de l'approche Lean »² offerte par mon employeur de laquelle s'en est suivi des discussions et des échanges très intéressants! Les formatrices nous ont aidé à mieux comprendre l'approche Lean, à comprendre le fonctionnement du « Kaizen », la terminologie associée à cette approche et comment identifier et déceler les possibilités d'amélioration dans notre secteur d'activité. Sachez que le mot Kaizen veut dire Kai : changer, Zen : Bon donc « Changer pour devenir bon ». De plus, la sensibilisation et la formation contribuent à une conduite du changement qui est un élément clé de la démarche Lean. Ainsi, un atelier « Kaizen » permet de créer une dynamique collective où les acteurs d'un processus (patronat et employés) pourront trouver des solutions, adopter et mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement tout en étant originaux et créatifs. En effet, parler de temps et de standards à atteindre peut faire peur à certains employés, car ils sont déjà grandement sollicités. Parfois, on doit faire face à des visions différentes de percevoir la réalité d'une personne à l'autre, mais il faut essayer de comprendre et respecter les divergences d'opinions.

Pour conclure, il est à prévoir que plusieurs de nos organisations planteront l'approche Lean au cours des prochaines années! Mon article vous a présenté de l'information pour mieux vous outiller et vous préparer à son implantation. Alors, vous en aurez déjà entendu parler quand elle fera partie de votre quotidien! Ayez l'esprit ouvert, soyez vigilant et à l'affût de l'information véhiculée dans votre milieu de travail. Si vous avez le goût d'avoir plus de renseignements et d'exemples de l'implantation de l'approche Lean, je vous invite à consulter les sources et liens suivants. Bonne lecture!

Lucie Smith, t.dt., t.n.

Sources et liens intéressants :

http://www.simagi.polymtl.ca/ciqi2011/articles/_Dagenais-Approche.pdf

<http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/actualites/200906/19/01-877099-lapproche-lean-healthcare-a-lurgence.php>

[http://www.agesss.qc.ca/1842/Methode_Lean_\(Approche_Toyota\).agesss](http://www.agesss.qc.ca/1842/Methode_Lean_(Approche_Toyota).agesss)

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom->

[Canada/Local%20Assets/Documents/Public%20Sector/ca_fr_ps_lean_in_health_072110.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/Public%20Sector/ca_fr_ps_lean_in_health_072110.pdf)

http://www.hec.ca/programmes_ formations/cadresetdirigeants/sur_mesure/atss.html

¹ Dans les cliniques et les hôpitaux le client est le patient. Parfois, le terme bénéficiaire est aussi utilisé.

² Formation suivie et notes de cours «Principes fondamentaux de l'approche Lean » au CSSS de Gatineau.