

**Management**

# Une logique d'amélioration continue au service de la qualité et de la sécurité

Améliorer la qualité des prestations tout en réduisant les coûts dans le monde hospitalier? C'est possible en pensant et agissant très différemment. Afin de générer cette dynamique, le rôle des managers doit se transformer. – Par Olivier Girardin et Pierre Nicollier

A la place du traditionnel modèle basé sur le «commander, contrôler et corriger», les managers doivent soutenir et responsabiliser les collaborateurs directement impliqués dans la création de valeur. Ceci en portant le cadre requis pour un meilleur fonctionnement et en mettant à disposition les outils adéquats, en particulier ceux qui sont liés à la transformation digitale et à la résolution des problèmes.

## Le «lean management» dans la santé

De nombreuses industries recourent avec succès à ces principes, appelés également «lean management», pour mieux satisfaire la clientèle et réduire les coûts en éliminant les gaspillages. Cette approche est très différente des démarches traditionnelles

d'amélioration de la qualité et de l'efficacité. Dans le monde de la santé, nous pouvons la faire reposer sur trois principes:

- L'accroissement de la valeur telle que perçue par le patient est le fondement de l'amélioration de l'organisation;
- L'amélioration des processus permet à ceux qui produisent de la valeur pour le patient de valoriser leurs compétences en particulier dans l'interdisciplinarité. Ils coordonnent leurs activités dans une logique d'amélioration continue;
- Toute la démarche repose principalement sur une approche managériale: l'encadrement favorise le travail en équipe et mobilise le personnel autour d'objectifs de progrès.

Au niveau international, nombreux sont les hôpitaux qui ont adopté ce type de démarche avec des résultats probants, même si elle inquiète encore beaucoup les collaborateurs qui craignent une réduction de postes. Dans notre pays, plusieurs hôpitaux et cliniques ont déjà adopté le «lean management», avec des succès parfois mitigés, tandis que d'autres s'interrogent sur l'opportunité et la manière de l'introduire.

## Des leçons à tirer

Nos discussions avec une quinzaine de dirigeants d'hôpitaux en Suisse et en Amérique du nord font ressortir les difficultés suivantes:

- La philosophie du «lean management», qui redistribue le pouvoir auprès des collaborateurs, n'est pas bien comprise. Elle est trop souvent perçue comme le recours à des outils et méthodes qui se greffent sur des pratiques existantes;
- Les collaborateurs perçoivent la démarche comme une initiative déguisée pour

réaliser des économies en réduisant les effectifs;

- Les collaborateurs ne sont pas suffisamment formés et impliqués dans les processus de résolution de problèmes. Et lorsqu'ils le sont, le temps et les autres ressources manquent, de sorte qu'ils perdent rapidement leur motivation et leur intérêt;
- Les nombreuses similitudes entre un centre de production et un hôpital ne sont pas immédiatement apparentes. Pourtant, dans les deux cas, les collaborateurs doivent pouvoir s'appuyer sur de multiples processus complexes pour accomplir leurs tâches. Les gaspillages de temps, de fournitures et d'argent se traduisent par une valeur moindre fournie aux clients.

Une application rigoureuse des principes du «lean management» engendre un impact positif sur la qualité des soins, la productivité, les délais et les files d'attente, comme l'a montré une étude du Virginia Mason Medical Center (voir tableau ci-contre).

## Interroger les processus

Transcrire le «lean» dans la santé signifie revoir des processus en commun sur la place de travail en cherchant à répondre en continu à quatre questions:

- Comment pouvons-nous mieux satisfaire nos patients?
- Comment arriverions-nous à rendre le travail plus facile?
- Comment pouvons-nous être plus efficaces?
- Comment être plus agiles et innovants en apprenant mieux et plus vite ensemble?

## Impact de l'introduction des principes du Lean

### Evaluation sur 5 ans dans diverses industries

Amélioration de la productivité	45 – 75 %
Réduction des coûts	25 – 55 %
Augmentation des flux	60 – 90 %
Réduction des erreurs / déchets	50 – 90 %
Réduction des stocks	60 – 90 %
Réduction des espaces	35 – 50 %
Réduction des délais	50 – 90 %

Source: Virginia Mason Medical Center

### Effet de mode ou nécessité?

Adopter la philosophie et les méthodes du «lean» ne signifie pas céder à la contingence de la modernité. C'est reconnaître que les améliorations à la marge ne suffisent plus face aux enjeux à relever et qu'un modèle d'organisation et de gestion doit être transformé en profondeur. Et quelles alternatives sont-elles aussi prometteuses, prouvées et documentées que le «lean»?

Des établissements hospitaliers courageux et innovants ont démontré depuis une quinzaine d'années que les principes adoptés avec succès par l'industrie pouvaient être appliqués dans le monde de la santé, grâce aux initiatives des collaborateurs et à leur tissu relationnel, au-delà des fonctions et de la hiérarchie.

### Connecter les intelligences

Le «lean» est une nouvelle façon de penser et d'agir en connectant les intelligences et les apprentissages des collaborateurs de l'hôpital dans une logique d'innovation et d'amélioration continue, au service de la qualité et de la sécurité. Or l'innovation dans le digital ainsi que les technologies de l'information rendent le concept d'amélioration continue encore plus urgent! Une fois la décision prise de se «convertir» au «lean», le chemin est long et ardu. Les leaders doivent surtout être bien formés et convaincus. Mais, progressivement, ils constateront que leur rôle essentiel consistera à soutenir et encourager leurs collaborateurs dans la mise en place de leurs idées et de leurs solutions. ■

## Les six clés du changement

Les changements à apporter sont nombreux et relativement complexes. Mais le jeu en vaut la chandelle. Adopter une philosophie «lean» présuppose une vision claire et une stratégie cohérente intégrant les éléments suivants:

**1) Une gouvernance adaptée:** le «lean» impliquant la mise en place d'une culture participative, où la décision se prend par consensus au plus près du terrain, l'organisation doit en être le reflet;

**2) Un «leadership» formé:** l'introduction du «lean» demande un engagement de tous les collaborateurs et une complète adhésion de la gouvernance, avec des leaders convaincus, compétents qui disposent d'une connaissance suffisante de la philosophie et des concepts du «lean»;

**3) Un nouveau style de management:** ce style conditionne le fonctionnement de toute organisation. Il repose sur trois piliers: la compétence, la motivation et la créativité. Dans nos hôpitaux, les fonctions remplies par les collaborateurs et les services qu'ils fournissent sont cadrés par des politiques d'établissement, des lignes directrices, des listes de vérification, des formulaires, des règlements, des algorithmes, des procédures et autres. Cet environnement contraignant est peu propice à la résolution des imprévus et à la créativité;

**4) Une évolution de la culture:** tous les hôpitaux et cliniques prétendent mettre le client au centre de leurs préoccupa-

tions. Très peu le font réellement. Le «lean» accélère le recentrage sur le client, notamment en «cassant» les silos. Au niveau opérationnel, les gaspillages sont considérés comme la résultante de mauvaises conceptions qui doivent être corrigées, en impliquant les personnes concernées. La révolution du «lean» est surtout cognitive avant d'être organisationnelle;

**5) Le respect et la délégation:** l'objectif est de passer d'un changement par à coup à un changement incrémental. Une direction «lean» ne cherche plus à réussir un changement majeur, mais à apprendre à l'organisation à changer en permanence. Le changement devient naturel, logique et continu. Il intervient au plus bas niveau organisationnel possible en utilisant une démarche scientifique de résolution de problèmes avec des outils et un coach.

Cette approche du changement commence par le respect de l'expérience des collaborateurs et l'adoption d'une politique de non licenciement qui doit les rassurer;

**6) Une remise en cause des processus:** la lutte permanente contre les gaspillages et pour la réduction des défauts, le «juste à temps», la production à flux tirés et la maîtrise des délais, la flexibilité et la gestion efficace des compétences sont parties intégrantes de la gestion des processus. ■



**Olivier Girardin et Pierre Nicollier,**  
associés, Société Hpartner, Borex;  
[olivier.girardin@hpartner.com](mailto:olivier.girardin@hpartner.com)

## Sechs Schlüssel für Veränderung

Seit fünfzehn Jahren haben Spitäler weltweit gezeigt, dass die Anwendung von «Lean Management» einen positiven Einfluss auf die Qualität der Versorgung, die Produktivität, die Wartezeiten und Wartelisten hat. In der Schweiz sind die Erfahrungen tendenziell noch weniger stark ausgeprägt und diverse Spitäler erkundigen sich, wie «Lean» eingeführt werden kann. Olivier Girardin und Pierre Nicollier erläutern den Nutzen, aber auch die Schwierigkeiten dieser oft falsch verstandenen Methode. Sie unterscheiden sechs Schlüsselemente für Veränderung: angemessene Führung, ausgebildetes Leadership, neuer Management-Stil, eine Evolution der Kultur, Respekt und Delegation sowie Prozesse hinterfragen. Die Hauptfunktion der Führungspersonen besteht darin, die Mitarbeitenden aufzumuntern und sie bei der Umsetzung ihrer Lösungen zu unterstützen. ■