

Pour en savoir plus sur le *Lean* !



Sylvain LeQuoc
asstsas

Plusieurs établissements de santé ont recours à des approches de type *Lean* afin d'améliorer la qualité de leurs services. Voici quelques questions relevées lors de rencontres avec des intervenants qui ont participé à de tels projets en milieu de soins. Des experts en la matière y répondent.

Les approches *Lean* ont été développées par des entreprises de production de masse telles que des manufacturiers de voitures. Soigner un patient n'a rien à voir avec un travail à la chaîne. Est-ce pertinent pour le secteur de la santé ?

Un consultant en gestion de projets *Lean* répond que la plupart de ses mandats industriels se font dans des entreprises de services où le travail à la chaîne est plutôt inexistant. Selon lui, toute activité de travail est régie par des processus qui peuvent et doivent être revus régulièrement afin de toujours rechercher la meilleure façon de faire.

La question n'est vraiment pas de savoir si le *Lean* peut ou non s'appliquer dans les milieux de soins. La vraie question est de savoir si les directions d'établissements ont un réel désir de s'investir dans une démarche qui exigera beaucoup d'efforts afin d'im-

La vraie question est de savoir si les directions d'établissements ont un réel désir de s'investir dans une démarche qui exigera beaucoup d'efforts afin d'implanter une culture qui valorise le perfectionnement des pratiques de travail.

planter une culture qui valorise le perfectionnement des pratiques de travail.

Selon certains auteurs^{1, 2}, Toyota applique sa méthode non seulement dans ses usines de fabrication, mais aussi chez ses concessionnaires du Japon afin de mieux organiser les services de vente et de développer de nouveaux produits. Il s'agit là d'un type d'activité plus proche des services que de la fabrication.

Le *Lean* est-il réellement bien compris de tous lors de son implantation ?

Selon plusieurs auteurs, le *Lean* est une philosophie de gestion dont l'une des prémisses de départ est la recherche sans fin d'une meilleure façon de faire. Les

outils *Lean*, tels que *Kaizen Blitz* et *5S*, doivent être vus comme des supports à l'implantation de la philosophie. Le recours à ces outils pour tenter de régler des problèmes locaux aura un effet limité dans les résultats et dans le temps, un peu comme un pansement.

La philosophie *Lean* préconise de s'attaquer à la racine même des problèmes de fond dans le but de transformer l'organisation. Pour être efficaces, les outils *Lean* doivent faire partie d'une démarche globale qui aura un impact sur l'ensemble de l'organisation. Creuser pour trouver les causes fondamentales d'une difficulté n'est pas toujours une mince affaire. Pourtant, c'est la seule façon de s'assurer de bien régler le problème, et ce, de façon durable !

Comment s'assurer d'intégrer adéquatement la SST dans une démarche *Lean* ?

Le point de départ est la formation du personnel qui lui permettra une meilleure identification des risques présents dans le milieu de travail. Le meilleur moment pour procéder à l'identification des risques se situe au tout début du projet, lorsque s'effectue la cartographie des différents processus de travail (*Value Stream Mapping - VSM*). Cette revue systématique des façons de faire d'une équipe permet d'identifier les endroits où il y a risque pour la santé des travailleurs.

En procédant ainsi, on s'assure que les solutions proposées pour régler certains problèmes sont sécuritaires pour le personnel.

De plus, une formation sur les outils du *Lean* (*VSM*, travail en équipe, processus de résolution de problèmes, etc.) aidera grandement à son implantation. La formation doit être suffisante pour que les personnes soient en mesure de devenir des agents de changement efficaces. Il leur sera alors beaucoup plus facile de faire évoluer la situation en matière de SST.

Quelles sont les conditions nécessaires à l'intégration efficace de la SST ?

Pour plusieurs intervenants, la formation est une pièce importante du casse-tête. Il est valorisant pour les travailleurs d'être bien outillés pour faire face à des problèmes qui peuvent se présenter. Parmi ces outils, il y a le processus de résolution de problèmes qui mise sur une recherche systématique de solutions. Il faut éviter le recours à des solutions faciles qui ne régleront les choses que de façon temporaire ou partielle.

Pour être efficaces, les outils *Lean* doivent faire partie d'une démarche globale qui aura un impact sur l'ensemble de l'organisation.

Il faut aussi convaincre les travailleurs qu'il y aura un suivi rapide et efficace lorsqu'ils rapportent des situations problématiques à leur gestionnaire. S'ils ont la certitude que la direction les soutient de plusieurs façons (ex. : budget, organisation du travail, etc.), la SST s'intégrera bien aux processus de travail.

Finalement, il y a la question de la pérennité des changements apportés. Il sera difficile de maintenir l'intérêt des membres d'une équipe dans un

→ Le *Lean* propose une méthode générique qui s'applique aussi bien aux services qu'à la fabrication.

processus d'amélioration continue s'ils ont l'impression que la direction saute d'un projet *Kaizen* à un autre sans assurer le suivi nécessaire pour chacun. La direction de l'établissement doit alors assumer un *leadership* important afin de maintenir l'engouement pour la recherche constante d'une meilleure pratique de travail. ●

RÉFÉRENCES

1. WOMACK, *et al.* *The Machine that Changed the World*, Free Press, New York, 1991, 336 p.
2. LIKER. *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development*, Mc Graw-Hill, 2004, 272 p.

Offre de service

Afin de faciliter l'intégration de la SST, tout en favorisant l'efficience des processus de travail, l'ASSTSAS propose son assistance conseil aux équipes de projet *Lean* :

- **formation sur les risques** de lésions professionnelles présents dans les départements ciblés par un projet *Lean* (ex. : TMS, risques biologiques, etc.) ;
- **contribution à l'analyse des statistiques** d'accidents et d'incidents du travail survenus au cours des dernières années ;
- **assistance à l'équipe de travail** pour identifier les situations à risques lors de la cartographie de la chaîne de valeurs ;
- **soutien pour assurer une place** prépondérante à la SST lors de la revue des processus ;
- **validation de l'aspect sécuritaire** des recommandations proposées par les équipes *Lean* ;
- **proposition d'une méthode d'évaluation** du taux de satisfaction du personnel avant, pendant et après le déroulement d'un processus *Lean*.

www.asstsas.qc.ca/asstsas/notre-equipe.html