

# Coup d'oeil

## sur la recherche et l'évaluation

### LEAN HEALTHCARE

Ce bulletin Coup d'œil sur la recherche et l'évaluation traite du *Lean healthcare*, souvent associé dans le jargon populaire

#### Origine et principes

Le *Lean healthcare* est une adaptation au secteur de la santé du *Lean manufacturing*, méthode de production mise en place à la suite de la Deuxième Guerre mondiale, lorsque l'entreprise Toyota a commencé à produire des voitures. L'idée générale est d'augmenter la valeur du produit en diminuant ce qui n'en apporte pas ou peu, ce qui est qualifié d'inutile. Un aspect novateur est de produire la bonne quantité au bon moment, afin de répondre à la demande des clients. Contrairement à la production de masse qui a permis de démocratiser l'accès à l'automobile par Ford, le *Lean*

#### Processus

Bien que le *Lean* ait vu le jour dans le secteur de la production automobile, des projets fructueux dans le secteur des services, publics ou privés, ont été mis en place plus récemment. Le *Lean* est une méthode de réingénierie des processus où les ressources humaines sont au centre du processus et où le besoin du client est ce qui détermine la production. Contrairement à d'autres méthodes de réingénierie, la force du changement des processus provient de la base d'une organisation plutôt que de sa haute direction. Cette dernière se doit d'écouter et d'ap-

pliquer les propositions de modifications des processus apportées dans un but d'éliminer l'inutile. De plus, le *Lean* n'est pas seulement quelque chose qui doit être fait pour en arriver à une production plus efficace. La pensée *Lean* doit s'appliquer même lorsque l'objectif initial est atteint, soit une amélioration continue des processus. Ce qui est efficace aujourd'hui pourra être amélioré dans l'avenir.

Plusieurs outils ont été développés pour appliquer le *Lean*. Un de ceux-ci est la technique de gestion employée par

production pour augmenter la valeur de ce qui est produit.

*manufacturing* permet de répondre plus rapidement à la demande des clients, à moindre coût, tout en maintenant des standards de qualité élevés. Womack et Jones, auteurs reconnus du *Lean*, identifient cinq principes de base qui le caractérisent :

- 1) La valeur réelle d'un produit ou service peut seulement être déterminée par le consommateur ou client;
- 2) L'ensemble du processus de production doit être considéré comme un tout afin de pouvoir éliminer l'inutile;

- 3) Le processus doit être revu afin d'assurer une continuité et ainsi diminuer le temps d'attente entre les étapes de production. De cette manière, la production doit se faire en plus petite quantité afin de répondre plus adéquatement à la demande;

- 4) Le client demande ce qui lui est nécessaire (pull) plutôt que le producteur fasse la promotion de son produit (push);

- 5) La recherche constante de l'amélioration du produit est une composante essentielle du *Lean*.

Toyota qui se traduit par la méthode 5S, représentant la première lettre de chaque action nécessaire à la réalisation d'une production plus efficace, à moindre coût et respectueuse des ressources humaines. Ces actions sont les suivantes :

- *Seiri* : Diminuer ou éliminer l'inutile;
- *Seiton* : Mettre en ordre;
- *Seiso* : Découvrir les anomalies;
- *Seiketsu* : Rendre évident;
- *Shitsuke* : Être rigoureux.

## Applications dans le système de santé et des services sociaux québécois

L'application du *Lean manufacturing* dans des établissements semblables à ceux du système de santé et de services sociaux du Québec a été réalisée avec un certain succès depuis quelques années, notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et au Pays-Bas. De plus, certains établissements ontariens ont adopté le *Lean healthcare* depuis maintenant trois ans.

Dans la dernière année, un établissement du réseau de la santé et des services sociaux du Québec, le CSSS de la Vallée-de-l'Or a complété, avec succès, la mise en place d'une initiative *Lean*. La première phase prévoyait la réorganisation du bloc opératoire.

Un premier constat est que ce sont plusieurs petits changements qui

vont amener une amélioration de la performance. C'est ainsi qu'en réorganisant le cheminement des patients pour les chirurgies d'un jour et le mode de gestion au bloc opératoire, il a été possible de diminuer à la fois le temps d'attente des patients et l'espace physique. L'espace physique pourra être utilisé à d'autres fins. L'arrivée du patient se fait en «juste à temps», soit plus près du moment où il doit se faire opérer, alors qu'avant, il était appelé plus de deux heures à l'avance. La clé du succès est une meilleure planification du temps de travail. Désormais le patient se déplace, lorsque possible, par ses propres moyens. Cela a permis de libérer des préposés aux bénéficiaires qui peuvent donner des soins à des patients plutôt que d'en transporter d'autres. La réorganisation du mode de réapprovisionnement des

fournitures, avec l'aide d'outils du *Lean*, a permis de libérer du temps d'infirmières. Le personnel infirmier fait donc moins de tâches cléricales et passe davantage de temps auprès des patients.

Un deuxième constat est que la modification des méthodes de travail a apporté des gains d'efficacité. Le travail d'équipe entre intervenants est beaucoup plus présent. Aussi, la planification des chirurgies se fait désormais, lorsque possible, en fonction de la demande des patients (listes d'attente) plutôt que strictement en fonction de la disponibilité des chirurgiens. Donc, si une liste d'attente dans un secteur est plus importante que dans un autre, la liste d'attente la plus longue sera priorisée même si, initialement, c'est l'autre type de chirurgie qui était planifié.

## Résultats

L'implantation du *Lean healthcare*, au bloc opératoire du CSSS de la Vallée-de-l'Or, a permis :

- Une amélioration de 20 % de sa productivité et de sa capacité;
- Une réduction de 50 % de ses listes d'attente;
- Une réduction de 40 % du temps de séjour du patient au bloc;
- Une réduction de 30 % des inventaires

de fournitures médicales;

- Une réduction potentielle des coûts de plus de 500 000 \$.

L'amélioration de la performance du bloc opératoire découle d'observations et d'analyses efficaces des processus en place, d'une mobilisation du personnel, d'une conscientisation que les employés sont les agents de changement et que la haute direction doit être à l'écoute des

propositions faites. Les résultats obtenus peuvent être reproduits dans d'autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec, mais en appliquant le processus et non les changements qui ont été effectués.

## Référence

Promaintech Novaxa, *Centre de santé et de services sociaux de la Vallée-de-l'Or*, 2008.

Pour en savoir plus...

Des exemplaires imprimés de ce bulletin et sa version électronique sont disponibles à la Direction de la recherche et de l'innovation du ministère de la Santé et des Services sociaux auprès de David Faucher-Lamontagne ([david.faucher.lamontagne@msss.gouv.qc.ca](mailto:david.faucher.lamontagne@msss.gouv.qc.ca)). Un accès à la version électronique du bulletin est également disponible sur l'intranet Réseau à l'adresse suivante : <http://reseau.msss.rtss.qc.ca/appl/rtss/coupoil.nsf/liste?openview>

COLLABORATION À LA RÉDACTION : DAVID FAUCHER-LAMONTAGNE