

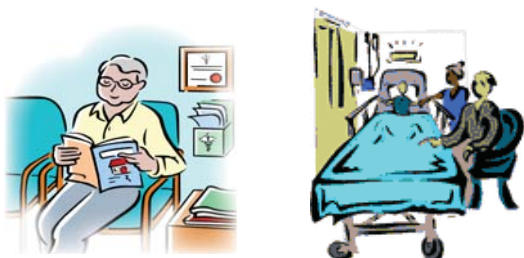
LEAN SANTÉ

Le Lean Management dans les Cliniques, Hôpitaux et Laboratoires

La loi HPST de 2009 engage les établissements de santé à améliorer la qualité du service aux patients et à augmenter l'efficacité et la rentabilité de leur fonctionnement.

Atteindre ces objectifs passe par une meilleure organisation des activités au quotidien, une optimisation de la gestion des flux pour les patients et le personnel, et par le développement d'une véritable dynamique d'amélioration de tous les personnels dans une vision partagée.

C'est le cœur du Lean Management.



Le coût du personnel peut atteindre 65% du budget d'un établissement, mais très souvent le nombre est insuffisant. La *Lean Santé* vise une meilleure utilisation du temps de chacun par :

- le développement de **processus efficaces et fiables** répondant aux besoins des patients,
- une **qualité de soins irréprochable**, en affrontant systématiquement les dysfonctionnements,
- l'**élimination des temps ou des activités sans valeur ajoutée**, (les *gaspillages*), et la **réduction du temps passé** à effectuer les tâches nécessaires (contrôles, administration, nettoyage, etc.) ,
- une **meilleure anticipation et gestion des risques**,
- la **standardisation des bonnes pratiques**,
- un **management de la performance** simple, visuel, et compréhensible par tous,
- une **autonomie** et une **responsabilisation** du personnel, moteur de l'amélioration.



Le Lean Management est une démarche de progrès venue de l'industrie, née chez Toyota dans les années 50.

Très développé dans le secteur de la santé dans des pays comme les États-Unis et l'Angleterre, le Lean Management cherche à :

- traquer systématiquement toutes les tâches sans valeur ajoutée du point de vue du patient,
- réagir immédiatement à toute dérive de la qualité ou de dysfonctionnement de processus.



L'ATTITUDE LEAN

Laisser tomber les idées conventionnelles

'Comment faire?' plutôt que 'Pourquoi on ne peut pas'

Des changements immédiats, Actions plutôt que Plans

Privilégier la Créativité aux Dépenses

Pourquoi, pourquoi, pourquoi, pourquoi... et pourquoi?

Lean, un voyage, pas une destination

LE LEAN DANS LE DOMAINE DE LA SANTE

L'approche Lean met le client au centre de l'organisation.

Dans les cliniques et les hôpitaux, le client est le patient. L'organisation et les processus doivent ainsi être structurés pour répondre au mieux aux attentes des patients, tout en tenant compte des obligations vis-à-vis des organismes de financement.



POURQUOI A-T-ON BESOIN DU LEAN ?

Dans toute forme d'organisation, on 'gaspille' du temps, de l'énergie et des ressources en faisant des choses qui n'ajoutent pas de valeur pour le client/patient, surtout dans des environnements complexes.



COMPLEXITE DU PROCESSUS ET PROBABILITE D'ERREUR			
NOMBRE D'ETAPES DU PROCESSUS	FIABILITE DU PROCESSUS		
	0,95	0,99	0,999
1	0,95	0,99	0,999
25	0,28	0,78	0,98
50	0,08	0,61	0,95

En conséquence, on finit par passer la plus grande partie de son temps sur des «activités sans valeur ajoutée» - souvent sans s'en rendre compte.

L'APPORT DU LEAN

L'apport du Lean se trouve sur trois niveaux :

- **un changement d'attitude** : tout problème devient une opportunité d'amélioration,
- **des principes et des outils** : ils visent la simplification des processus et des activités afin de rendre l'organisation plus efficace et encore plus capable de fournir les bons soins à ses clients,
- **un engagement du personnel** : qui de mieux pour identifier et réparer les inefficacités?



LES SEPT TYPES DE GASPILLAGE VISES PAR LE LEAN

1 - **La surproduction** : tout travail redondant ou réalisé trop en amont par rapport au besoin du patient, tel que la distribution anticipée de médicaments, des prises de sang non utilisées, ou des tests faits en double.

2 - **L'attente** : l'attente des patients pour leurs rendez-vous, pour la visite du praticien, pour un lit, ou pour sortir de l'établissement, ou l'attente du personnel de résultats de tests ou d'autres membres du personnel. Ou même l'attente de regroupement des informations du patient (radio, examens, derniers bilans ...)

3 - **Les déplacements** : tout mouvement de personnes qui n'ajoute pas de valeur, comme la recherche d'information ou de résultats de test, la recherche d'équipements et de personnes ou tout matériel situé à distance du lieu de travail effectif.

4 - **Les transferts et les transports**, que ce soit de spécimens de laboratoire, de personnes entre le lieu de la consultation et le lieu de traitement, ainsi que tout mouvement inutile d'un patient, spécimen ou matériel.

5 - **Le surtraitement** : temps passé à faire des copies dont on n'a pas besoin, temps de centrifuge mal paramétrés, ou des contrôles faits en double 'juste pour être sûr'.

6 - **les défauts** : médicaments données par erreur, les erreurs d'étiquetage, erreurs de facturation, tout temps passé à faire quelque chose de manière incorrecte ou à vérifier ou à corriger des erreurs.

7 - **Le stock** : médicaments périmés ou réactifs expirés, stocks obsolètes générant des coûts de stockage et des pertes, ou des échantillons en attente de contrôle.

LES OUTILS LEAN DANS LES ETABLISSEMENTS DE SANTE

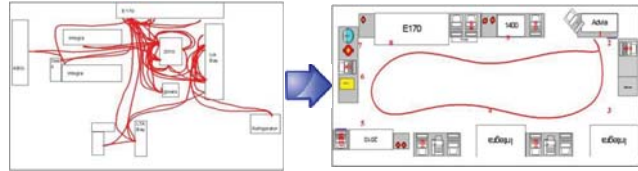
DES OUTILS SIMPLES POUR RENDRE LE TRAVAIL PLUS SUR



AMELIORATION DES FLUX AU LABORATOIRE

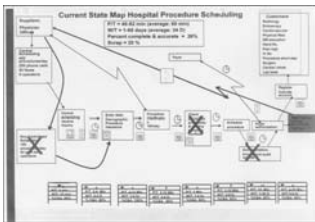


L'ADMINISTRATION - AVANT ET APRES LE 5S

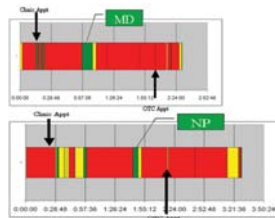


POKA YOKE POUR L'ELIMINATION D'ERREURS

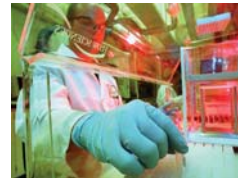
DES OUTILS STRUCTURANTS POUR METTRE LE PATIENT AU CENTRE DE L'ORGANISATION



VALUE STREAM MAPPING POUR DECRIRE LE FLUX GLOBAL



ANALYSE VALEUR AJOUTEE

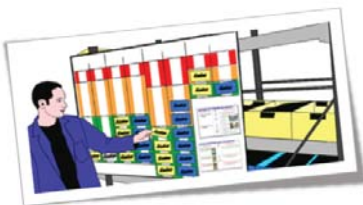


STANDARDISATION DES TACHES



ELIMINATION DES GASPILLAGES

DES OUTILS EFFICACES POUR DEVELOPPER LA COMPETENCE ET LA MOTIVATION



CONTROLES VISUELS



OUTILS DE RESOLUTION DE PROBLEMES

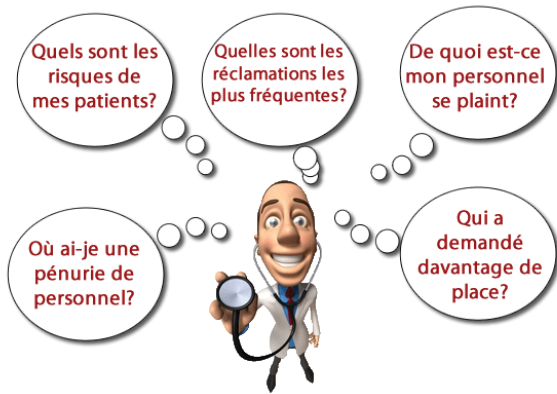


TRAVAIL EN EQUIPE



AUTONOMIE ET RESPONSABILITE

OU COMMENCER ?



QUEL EST VOTRE BESOIN ?

Commencer à une petite échelle, montrer que «en effet, ça marche», puis étendre graduellement l'application des principes et des techniques Lean à d'autres domaines..

L'approche Lean est progressive, et se construit sur des enjeux et des besoins réels.

Quels sont les problèmes auxquels vous et votre personnel devez faire face aujourd'hui?

SENSIBILISATION ET FORMATION

La **conduite du changement** est un élément clé de la démarche Lean. Parler de 'temps', de 'mesures', de 'standards' peut faire peur à certains.

Une démarche Lean se développe sur deux axes. D'un côté, autour de ses outils et méthodes. De l'autre, par un investissement humain pour soutenir le personnel, développer sa confiance, et assurer son engagement.



COMPRENDRE VOS PROCESSUS

Nous avons tous une idée de comment fonctionnent nos processus - mais inévitablement il y a des surprises.

La première étape de toute démarche d'amélioration Lean est d'aller sur le terrain pour comprendre exactement ce qui se passe. Les techniques de cartographie du 'Value Stream Mapping' (VSM) permettent de documenter le fonctionnement réel - y compris les incohérences, les risques d'erreur, les blocages et les goulots, quel que soit le type de processus.

Avoir un œil neuf et neutre est souvent très utile pour challenger et poser les questions difficiles.



ATELIERS KAIZEN ET ACTIONS RAPIDES

Réunir tous les acteurs d'un processus afin de réfléchir ensemble à la façon d'éviter les pièges et les dysfonctionnements est souvent la meilleure façon d'obtenir un engagement et de bons résultats.

Ce sont des ateliers 'Kaizen', où l'on cherche à créer une dynamique collective afin de mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement, qui peuvent être originaux et créatifs.

Et à partir des constats du VSM, certaines améliorations peuvent déjà être envisagées dans un esprit de 'Just Do It'.



PETER KLYM MANAGEMENT

Avec plus de vingt-cinq ans d'expérience du Lean, Peter Klym Management peut vous aider à structurer votre démarche d'amélioration, former votre personnel, et vous accompagner lors des premiers kilomètres de votre 'voyage' vers le Lean.

Pour une première prise de contact, envoyez-moi un message à peter.klym@leanbusiness.fr ou appelez-moi au 06 84 52 77 70.



Peter Klym

Consultant Formateur
Manager de Transition

Peter Klym Management

Développement et Compétitivité des Entreprises

Pépinière d'Entreprises Granilia,
Z.A. de Roumagnac,
81600 Gaillac.

Téléphone 05 63 34 47 76

Fax 05 63 57 91 89

Portable 06 84 52 77 70

peter.klym@leanbusiness.fr
www.leanbusiness.fr