

# Le LEAN, principe actif pour renforcer l'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE de notre système de santé



Le COVID-19 a placé au coeur de l'actualité l'Excellence opérationnelle de notre système de santé en exigeant de l'ensemble des acteurs un haut niveau d'agilité et de performance jamais atteints. Issu des pratiques de l'industrie automobile, le LEAN est de plus en plus intégré dans la culture managériale des industriels de notre filière santé.

Qu'en est-il du reste des acteurs ?

# Le LEAN de TOYOTA peut-il s'appliquer à l'ensemble de notre filière santé ?



**N**otre étude sur l'application du LEAN au système de santé Français fait apparaître que plus de 90 % des fabricants de l'industrie pharma ont revu leur organisation et leur processus de production pour booster leur performance industrielle en privilégiant une approche de type Lean Manufacturing.

Labos, producteurs et sous-traitants, logisticiens, grossistes-répartiteurs, officines et hôpitaux, y compris notre Service de Santé des Armées ont été rudement mis à l'épreuve par la pandémie du COVID-19.

Les expérimentations Lean conduites depuis plus de 20 ans dans la filière santé confirment, sous certaines conditions, qu'une approche Lean Healthcare peut être un remède efficace pour accroître la performance opérationnelle et améliorer le bien-être de l'ensemble des personnels de santé et des patients.

Sous l'impulsion initiale des big 5, notre industrie Pharma française se dope depuis plus de 20 ans au Lean Manufacturing et n'a rien à envier aux champions actuels du Lean de l'industrie automobile et aéronautique

De nombreux secteurs de notre chaîne de la valeur santé ont déjà suivi avec succès les traces de Toyota, en utilisant des approches communes sur l'organisation de l'apprentissage continu, de l'amélioration et de l'innovation.

## TPS Toyota Production System



### Principe clef, éliminer tous les gaspillages

- Amélioration de la productivité de l'utilisation des ressources (hommes, machines matières et surfaces)
- Réduction des stocks
- Livraisons en Juste À Temps
- Réduction des coûts de transports et de manutentions
- Réduction des coûts de non-qualité
- Réduction de la variabilité, de la complexité
- Amélioration de la flexibilité et de l'agilité

**Application du KAIZEN (amélioration continue) à toutes les opérations par une implication forte du Management et du personnel**

Si l'on pose la question Le système de production de Toyota peut-il être appliqué sur l'ensemble de la filière santé ? la réponse est certainement oui.

Les expériences conduites en Europe, au Canada et aux Etats-Unis ont été couronnées de succès et démontrent toutes que les enjeux de performance et les impacts sont majeurs : d'abord en terme d'exigences qualité, ensuite par la nécessité de continuer à donner du sens à l'engagement des personnels de l'ensemble de la filière santé, et enfin par l'impératif économique qui passe par l'efficacité des budgets et des ressources allouées.

Pour réaliser le plein potentiel du Toyota Production System-TPS, les présidents et les responsables des secteurs de santé devront faire plus que fournir un soutien aux initiatives pilotes. Ils devront s'engager et incarner le changement dans leur stratégie et dans l'exécution de leurs responsabilités.

## Le Lean Thinking appliqué au secteur de la santé améliore la sécurité et la qualité, le moral du personnel et la réduction des coûts - tout cela en même temps

Le LEAN vise essentiellement à créer de la valeur sans gaspillages. Les activités qui apportent une valeur ajoutée au client sont développées et coordonnées de manière optimale. Les activités sans valeur ajoutée ou redondantes sont éliminées, simplifiées ou améliorées. Il en résulte des processus efficaces et efficients, fortement axés sur le client. Ce principe de base d'un management allégé des gaspillages est totalement applicable à toutes les activités spécifiques des différents secteurs de la chaîne de la santé : les labos, les usines, la logistique et la supply chain, les officines, les hôpitaux ou les cliniques ou les Ehpad.



### CE QUE LE LEAN N'EST PAS

L'un des principes clés du système Toyota sur lequel repose le LEAN est le respect des personnes et de la société. Le LEAN n'est pas une question de réduction d'effectifs. Il s'agit de pouvoir faire plus - améliorer les soins des patients - avec les ressources existantes. Le Lean signifie souvent que les mêmes choses peuvent être réalisées en utilisant moins de ressources. Cela signifie que les personnes et les ressources rendues disponibles peuvent être redéployées pour créer encore plus de valeur. L'objectif du LEAN n'est pas de licencier du personnel. Il s'agit de fournir de meilleurs soins de santé à un coût global plus faible. Le mode de pensée LEAN commence par définir l'objectif d'un processus d'un point de vue valeur-ajoutée pour le patient. Sur cette base, le LEAN reconçoit les processus pour délivrer cette valeur-ajoutée avec un minimum de pertes de temps, d'efforts et de coûts. Le LEAN organise ensuite les personnes et les ressources pour délivrer cette valeur-ajoutée.

## La méthode KAIZEN appliquée à l'officine

« Dans une officine l'équipe est vite débordée par le nombre de petites tâches quotidiennes à accomplir. Cette méthode, qui consiste à maîtriser les coûts, permet également de mieux s'organiser afin de gagner en rentabilité. La pharmacie obéissait à une logique de court terme, il fallait gérer les problèmes au quotidien et nous manquions tous de temps pour élaborer et surtout exécuter une vraie stratégie de développement.»

En 2003 Thierry Martin fait découvrir à une équipes de pharmaciens responsables la méthode Kaizen dans le cadre du programme Master Pharmacien lancé par Comestic Active pour L'OREAL. L'apprentissage par l'action de cette méthode bouleverse les habitudes et les résultats.

La méthode est simple et pragmatique : le pharmacien et ses collaborateurs installent un cockpit de pilotage pour animer la performance de l'officine autour d'un tableaux de bord analysant chaque jour et chaque semaine les principaux indicateurs de rentabilité de la pharmacie.

Dans une conjoncture alors difficile des officines, la ré-organisation des tâches par l'élimination des gaspillages de temps et d'activités à non-valeur-ajoutée permet de diminuer les coûts et de faire progresser le chiffre d'affaires sans embaucher de nouvelles personnes.

### **+** LES DIFFICULTÉS DE LA MÉTHODE KAIZEN

Pour que la méthode soit comprise et acceptée par le personnel, la mise en œuvre nécessite souvent l'intervention d'une personne extérieure ; difficile en interne de jouer le rôle de consultant dans une officine. Les tableaux de bord doivent être régulièrement remplis par les collaborateurs et la réussite du projet nécessite que chacun l'accepte et l'applique consciencieusement.

La méthode Kaizen implique aussi que le titulaire examine de près les indicateurs et les anime selon les rituels définis afin de pouvoir rectifier le tir.



**En 2008, la méthode TOYOTA est appliquée à une officine parisienne dans le cadre du programme Master Pharmacien développé par Cosmetic Active de L'OREAL. L'objectif est clairement affiché : éliminer les gaspillages dans l'officine pour accroître le crédit temps au profit du conseil et de la relation client.**

### **+** LES AVANTAGES DE LA MÉTHODE KAIZEN

Ne plus avoir la tête dans le guidon et prendre du recul pour manager vraiment la performance.

La méthode Kaizen permet de se dégager des tâches quotidiennes et de consacrer du temps pour réfléchir à la déclinaison des objectifs avec les collaborateurs pour développer l'officine.

Cette rationalisation quasi industrielle réduit les déplacements inutiles, les attentes, les informations redondantes ou inutiles, les stock morts et dormants et évite de dupliquer certaines tâches quotidiennes.

Chacun sait exactement ce qu'il a à faire en toute autonomie. Les problèmes et les irritants du jour sont remontés et résolus en impliquant chaque collaborateur dans le processus de décision et d'action. Les challenges commerciaux renforcent la motivation et l'engagement de l'équipe officinale au service d'une meilleure écoute et d'un service client. Les collaborateurs sont directement impliqués dans cette démarche de croissance.



## Éliminer les MUDA dans le service des achats ou le service d'urgence de l'AP-HP relève du même objectif : travailler mieux, pas plus

L'expérience menée à l'APHP Kremlin-Bicêtre, comme celle conduite à Beaujon dans le service d'urgence pour améliorer l'organisation du travail avaient le même objectif : faire mieux avec les moyens disponibles. Dégager des marges de manœuvre supplémentaires et sans stress pour réinvestir ce temps dans les activités principales est le fondement d'une approche Lean appliquée au monde de l'Hôpital.

Si on fait l'effort de lever les tabous qui entourent le domaine de la santé, on peut considérer les urgences ou le département des achats d'un groupe hospitalier comme des producteurs de soins pour les uns et de services pour les autres. Le LEAN est une autre façon de penser l'agilité en s'inspirant de méthodes d'optimisation de la production qui ont fait leurs preuves ailleurs. Le regard externe permet de dédramatiser certaines situations et de prendre du recul sur le quotidien qui consomme les équipes sur le terrain.

La première étape consiste en une acculturation réciproque des équipes et des consultants et repose essentiellement sur des interviews et des observations continues sur le terrain du travail de chacun. L'objectif est ici de voir les problèmes et les irritants vécus au quotidien par chacun et de permettre l'appropriation par les équipes des solutions de modifications pratiques adoptées.

La seconde étape vise à installer les mesures correctives pour supprimer la récurrence des problèmes vécus grâce à des expérimentations décidées collégialement. Identifier les gaspillages et tenter de les diminuer avec les idées des collaborateurs est fidèle à l'approche de l'amélioration continue apprenante telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises matures en terme de Lean. Ces solutions sont souvent pleines de bon sens et font appel à très peu d'investissements.

La dernière étape est celle qui permet d'installer les rituels de pilotage et d'animation qui reposent sur une remise en cause du fameux « on a toujours fait comme cela » et implique les équipes dans la recherche de solutions simples pour s'améliorer continuellement.

### Que signifie le terme MUDA ?

En japonais, Muda renvoie à la notion de temps non optimisé. Dans le secteur du soin il est équivalent au temps non directement utile au patient. Dans le monde du service, on pourrait dire qu'il renvoie aux activités auxiliaires, à toutes ces tâches qui ne créent pas directement de valeur dans le processus, comme transporter des parapheurs d'un bâtiment à l'autre, recopier deux fois des informations ou les stocker pour ne jamais les utiliser. Mieux que le temps perdu, Muda renvoie à la notion de temps gaspillé à faire autre chose que l'essentiel.

#### 1. Sur-production

Plus d'infos ou d'actions que ce qui est nécessaire pour le client (fichier trop gros, trop de mails), ce qui génère les 6 autres gaspillages

#### 7. Sur-processus

Par rapport au niveau de qualité demandé par le client : double contrôle, tâches réalisées en plus "au cas où"

#### 6. Déplacements

Gestes difficiles, non-naturels : bureaux mal aménagés, implantations non-optimisées, recherche d'infos sur plusieurs écrans

#### 2. Stocks

Informations, matériel, dossiers : fichier pas à jour, stock de fournitures

#### 3. Transports

Infos ou docs transportés entre 2 étapes : envoi dossier à un autre service pour validation

#### 4. Non-Qualité

Non-conformité, erreurs, réclamations : envoi à mauvaise adresse, erreurs de calcul, réclamation clients

#### 5. Attentes

d'infos, d'autorisations, d'une machine : circuit signature trop long, réparation photocopieuse



## L'OBEYA, cockpit de pilotage des projets dans l'hôpital, favorise la réalisation dans les délais prévus des projets retenus

Les salles de pilotage dans le domaine de la gestion de la performance constituent pour les 34 établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec ainsi que pour les différentes directions du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), des mécanismes de coordination concrets, centrés sur la création de valeur pour l'utilisateur, rendant du même coup possible un véritable alignement stratégique et une cohérence organisationnelle dans tout le réseau.

La salle de pilotage est un outil qui structure la gestion de la performance en permettant de canaliser les énergies vers l'atteinte des résultats. Les progrès sont visibles pour les participants, ce qui a un effet mobilisateur.



Aussi nommée *obeya* (grande salle à manger au Japon) ou encore *war room* ou *visual room* dans le monde anglo-saxon, la salle de pilotage est un espace physique ou virtuel où se rencontrent selon un ordre du jour structuré les managers afin de piloter la performance actuelle et l'améliorer.

Cette salle se décline sur trois axes différents : stratégique, tactique et opérationnel.

Dans le secteur des cliniques et de l'hôpital, la salle de pilotage stratégique est la salle du comité de direction, les salles tactiques étant les salles des directeurs. Quant à la salle de pilotage opérationnelle, elle est mise en place sur le terrain, dans les unités de soins et de services. Ces salles fonctionnent selon le principe de cascade et d'escalade de l'information, ce qui permet d'orienter les actions vers les opérations et d'amener les problématiques jusqu'aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

Denis Lagacé est professeur titulaire au Département de génie industriel de l'Université du Québec à Trois-Rivières et cotitulaire de la Chaire interdisciplinaire de recherche et d'intervention dans les services de santé (Chaire IRISS).

Sylvain Landry est professeur titulaire au Département de gestion des opérations et de la logistique à HEC Montréal et directeur associé du Pôle santé HEC Montréal.\* Article écrit en collaboration avec Emmanuelle Gril, journaliste

### LA SALLE DE PILOTAGE STRATÉGIQUE, UN NOUVEAU MODE POUR GERER LA PERFORMANCE

« Cette méthode nous a aidés à mettre en place des conditions gagnantes. On a pu développer une culture centrée sur la réalisation tangible d'objectifs. De cette façon, tous peuvent s'entendre sur un plan de match collectif » Caroline Barbir, PDG

« La durée moyenne des séjours à l'urgence est étroitement suivi dans la salle de pilotage, de même que le projet mis en oeuvre par l'établissement visant à l'améliorer. Les résultats ont été positifs puisque, en 12 mois, cette durée a été réduite de deux heures et demie » Geneviève Goudreault, Directrice de la Qualité

« Chaque équipe a une rencontre hebdomadaire et, en 20 minutes, elle a un portrait global de la situation à partir d'indicateurs, incluant les enjeux, les problématiques, les actions à mettre en oeuvre, les pistes d'amélioration » Manon Léonard, Directrice de la Performance, de l'Amélioration continue et de la Qualité.

## Pour réussir une démarche LEAN la prise en compte de la culture locale est essentielle

**E**n 2016, le déploiement du lean management au CHU de Dijon est né d'une volonté forte de la direction générale de la nécessité de développer une culture d'amélioration continue. Pour réussir une démarche lean la prise en compte de la culture locale est essentielle et l'engagement du comité de direction est incontournable. Des échanges avec les CHU du Québec, pionniers en matière de lean management à l'hôpital, ont permis d'alimenter la discussion du Lean appliqué au secteur hospitalier.

En 2017, lorsque le lean a fait son entrée au CHU Dijon, ce sont d'abord des consultants qui ont accompagné les 6 services volontaires pour servir de pilotes. Puis le pôle de neurosciences a souhaité engager la démarche dans plusieurs de ses services. Afin de déployer le lean management dans les services, les managers étaient au départ formés individuellement avec des mises en situations. Une équipe lean management a été constituée, pilotée par la direction des opérations.

Pour favoriser la transversalité et le décloisonnement des services, des réunions de synchronisation ont été organisées un jeudi sur deux à 9h. Elles regroupent l'équipe "lean", c'est-à-dire les animateurs et les facilitateurs : le responsable qualité, le responsable de la gestion des risques, le représentant de la pharmacie, le directeur des soins et le DSI. L'objectif de ces réunions étant de synchroniser les problématiques traitées en lean avec celles de la qualité et de la gestion des risques. L'analyse des accidents de travail et les événements indésirables sont traités grâce au lean management.

A Dijon, le lean a aussi été déployé au bloc opératoire. Des points d'amélioration hebdomadaires d'une durée de 15 minutes structurés autour d'un tableau permettent de donner du sens et du lien dans l'équipe, de diffuser des instructions simples comme par exemple : "merci de lire la procédure d'hygiène" et de résoudre des dysfonctionnements quotidiens comme la disponibilité du matériel sur les chariots opératoires.

Des points flashes de 5 minutes eux aussi quotidiens sont organisés également dans les services supports pour permettre de caler la journée de travail, d'amener du sens, de positionner le manager dans sa dimension d'animateur, de facilitateur, de coach de leurs équipes.

Différents outils lean sont désormais intégrés dans le travail quotidien comme le A3 dans les services d'orthopédie et d'imagerie pour que le parcours patient soit plus fluide ou nous avons réussi à gagner une heure de secrétariat au niveau de l'imagerie. Le circuit des pré-admissions n'était pas optimal. Nous avons donc revu les organisations, en simplifiant la programmation des secrétariats.

**Jean-Charles WALCH**  
Responsable projet Lean  
CHU Dijon

Source : Geneviève De Lacour



## Les grossistes répartiteurs se soignent au LEAN

Ruptures divisées par 2, couverture de stock réduit de 20 jours à 17 jours, suppression de l'activité de réception des labos en messagerie chaque semaine sur les 45 agences OCP sans aucune maîtrise des délais de livraison...comment obtenir de tels résultats sans changer ?

### La PROBLEMATIQUE

Le modèle français de revenus de la filière des grossistes répartiteurs pharmaceutique basé sur l'achat de produits en gros aux laboratoires et à la vente au détail aux pharmacies est en déclin.

Les principales raisons reposent sur un système de santé en déficit chronique, continuellement soumis à des réformes annuelles et à la croissance des généralistes qui favorise le direct entre les laboratoires et les pharmacies. L'enjeu pour l'OCP est de pérenniser l'intermédiaire grossiste répartiteur en réinventant sa proposition de valeur au niveau des laboratoires et des pharmacies pour être un partenaire incontournable.

### Les OBJECTIFS

Placer le patient au cœur du positionnement, remonter dans la chaîne de valeur des laboratoires et des pharmaciens pour se différencier et professionnaliser la chaîne de distribution pour plus d'efficacité constituent les 3 volets de la transformation lancée par l'OCP.

En amont au niveau des laboratoires, les objectifs sont de capter davantage de flux et de développer des partenariats avec des laboratoires leaders. En aval avec les pharmacies les objectifs visent à développer la performance commerciale du point de vente et d'accroître la position de l'OCP sur les enseignes, ainsi que de devenir un acteur dans la délivrance de programmes de prévention aux patients pour accompagner le pharmacien dans ses nouvelles missions de service au patient.

### Les SOLUTIONS

Pour accroître la valeur-ajoutée de l'OCP pour capter plus de flux, la création d'un hub national est mise en œuvre pour améliorer le taux de disponibilité des produits et viser le zéro ruptures, pour devenir un acteur du direct et à part entière du marché de l'hôpital.

La remontée aux laboratoires d'informations du terrain, renforce également la collaboration avec les laboratoires pour améliorer la prévision de leurs productions, pour proposer un référencement de leurs produits et suivre leur disponibilité sur le point de vente.

L'OCP développe des partenariats avec certains laboratoires leaders en proposant une stratégie de service en fonction du niveau de partenariat et une remontée d'informations stratégiques pour booster la croissance des labos.

L'approche LEAN est choisie comme levier de croissance pour accroître drastiquement la performance opérationnelle et la relation clients en proposant une stratégie de service au niveau des pharmacies. L'OCP accompagne le pharmacien dans ses nouvelles missions de délivrance de programmes de prévention aux patients à travers une plate-forme de @learning et de @detailing, de programmes de prévention et noue une alliance stratégique avec un acteur dans la formation médicale.

Sous l'impulsion de Jean-Pierre Houssin, alors Directeur des Opérations, l'OCP lance en 2018 une profonde transformation de sa stratégie de distribution avec pour ambition d'accroître sa valeur-ajoutée pour ses partenaires laboratoires et pour les pharmaciens dans l'exercice de leur mission de santé publique pour un meilleur bien-être des patients.



### Contexte

OCP est le numéro un français de la répartition pharmaceutique. Créée en 1924, le savoir-faire français d'OCP est apprécié par 14 000 pharmacies de ville et 2 000 pharmacies hospitalières dans toute la France (44 établissements). OCP bénéficie de l'expertise de McKesson Corporation, son actionnaire. Acteur majeur de la distribution de produits et services de santé, OCP emploie près de 3 200 personnes et s'attache à accompagner les pharmaciens dans le développement de leur





ENJEUX IDEES IMPACT **EXPERTS**

Thierry Martin et Thierry Tanière ont fondé la plateforme d'experts en Excellence opérationnelle OPEXPARTNERS. Depuis plus de 30 ans ils accompagnent les directions générales sur l'amélioration de leur performance opérationnelle et sur leur processus de transformation managériale



Les experts de OPEX ont développé depuis plusieurs dizaines d'années une large expérience dans la mise en œuvre du LEAN adapté aux acteurs de la chaîne de notre système de santé en France et à l'étranger.

