

Annexe 5 : Les outils Lean utilisés au CHU UCL Namur

Le PDCA

Le PDCA a été popularisé par Deming dans les années 50. C'est une méthode de gestion de la qualité se basant sur la standardisation des processus et des outils. Elle comporte 4 étapes respectivement appelé Plan-Do-Check-Act qui s'enchaînent indéfiniment afin de permettre une amélioration continue de la qualité.

« *Plan* » consiste en la préparation de ce qui va être réalisé. Pour cela, il faut tout d'abord décrire l'état initial ainsi que l'état final visé. Ensuite, les objectifs et les indicateurs de performances peuvent être déterminés après quoi la planification peut être finalisée. La 2^{ème} étape nommée « *Do* » concerne le développement et la réalisation de ce qui a été planifié. Le « *Check* » correspond au contrôle des résultats obtenus. Ce contrôle va permettre de valider ou non les résultats obtenus. Cette phase est très importante car elle permet aussi de mettre en lumière certains points qui peuvent encore être améliorés. Finalement, la dernière étape « *Act* » va permettre de tirer les conclusions, de mettre en place le processus et de reprendre un nouveau cycle en utilisant les connaissances acquises durant le cycle pour améliorer le nouveau processus.

L'A3

L'A3 est un outil de gestion de projet permettant de solutionner des problématiques (Barnas, 2011). L'A3 est fortement comparable au PDCA si ce n'est qu'il est composé de plus d'étapes, chacune étant associée à une partie du PDCA à savoir le Plan, le Do, le Check ou le Act. L'A3 prend la forme d'une feuille de format A3 et est affiché afin de permettre une bonne visibilité des problèmes/opportunités et de l'avancement de la résolution de ceux-ci aux équipes. Il peut prendre plusieurs formes comme expliqué à la figure suivant :

Les différentes formes d'A3

	A3 de résolution de problèmes	Rapport A3	A3 de proposition d'action
	Utilisé par l'équipe en charge du problème	Permet de faire le reporting d'un projet en cours ou fini	Permet de soutenir les suggestions d'amélioration
<i>Plan</i>	Description de l'écart entre la situation actuelle et la situation idéale Décomposition du problème Description de l'objectif Analyse des causes du problème Proposition et contre-mesure	Contexte du projet Description du projet Objectif et planning	Objet de la suggestion Contexte Objectif

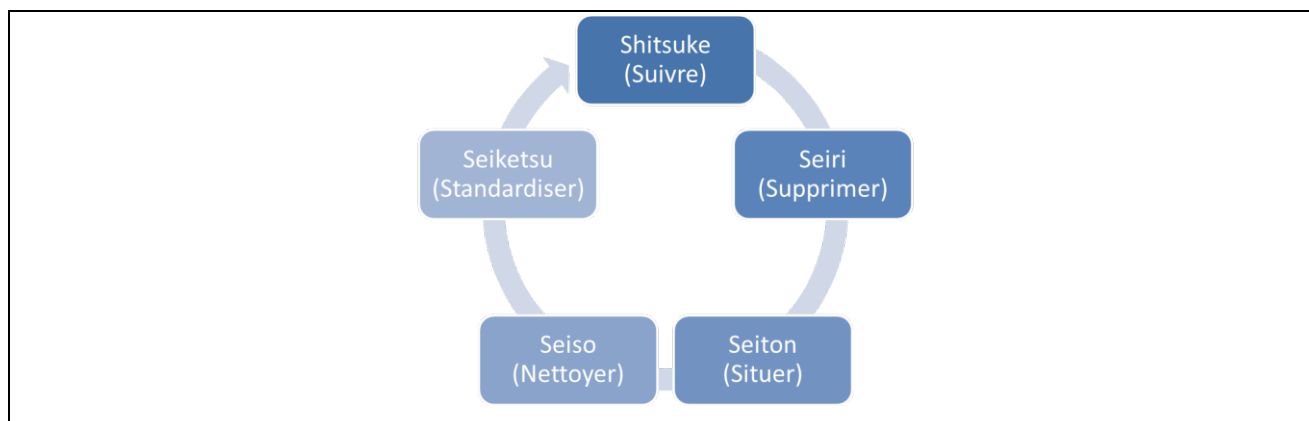
<i>Do</i>	Planification et déploiement des actions	Activités réalisées >< activités prévues	Proposition d'actions Plan de déploiement
<i>Check</i>	Prise et contrôle des résultats	Prise des résultats	Résultats attendus
<i>Act</i>	Standardisation des mesures Améliorations futures	Point à dupliquer Améliorations futures	Point à dupliquer

Source : adapté de « les différents types d'A3 » (WikiLean, 2016).

Le 5 S

Le 5 S est une méthodologie provenant du système de Production Toyota ayant pour objectif d'améliorer continuellement les processus et est composée de cinq opérations respectivement Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu et Shitsuke. Seiri ou « supprimer » est l'étape qui consiste en l'élimination de tout élément inutile dans l'espace de travail. Seiton ou « situer » exige que chaque objet ait une place définie. Seiso ou « Nettoyer » demande que l'espace de travail soit propre en toute occasion. Seiketsu ou « standardiser » implique de standardiser l'ordre et la propreté. Finalement, Shitsuke ou « suivre » impose un suivi et un contrôle de l'application des différentes opérations. L'utilisation du 5 S permet d'organiser l'espace de travail de manière efficace, d'améliorer la propreté de l'espace de travail, de supprimer tous les éléments inutiles au travail et de garantir la sécurité et la satisfaction des employés. La figure ci-dessous illustre les cinq étapes de la méthodologie 5 S :

Le 5 S



Le Kanban

Le Kanban est une méthode de gestion de stock et de la consommation développée dans le système Toyota. Il sera adapté en fonction du secteur dans lequel il est utilisé, mais aura toujours pour objectif de minimiser les stocks. Dans les hôpitaux, cette méthode est utilisée afin de réduire la taille des stocks et d'avoir un suivi des consommations des services de soins. Il prend la forme d'étagères sur lesquelles les produits, outils, et autres sont stockés et ordonnés en fonction de l'utilisation. Pour chaque objet, le stock est divisé en deux. La première partie est calculée pour contenir la consommation moyenne entre deux réassortiments alors que la 2^{ème} partie sert de stock

de «secours». Une fois que la première partie est consommée, on retourne une étiquette pour signaler qu'il faut réapprovisionner le produit, et on entame la 2^{ème} partie. Lors du réapprovisionnement, les étiquettes retournées sont scannées et la commande est effectuée.

Le Kanban dans une unité de soins

Pourquoi > Voyage > suite > **En pratique** > Lean et stratégie > Chiffres > Conclusions >

Gestion des stocks : Kanban (consommables)

KANBAN est une méthode simple utilisée pour gérer les stocks juste à temps.

- Visibilité sur les stocks
- Stock minimum
- Consommation sous contrôle
- Moins de produits
- « prêt »
- PI

-1Mio€ d'achats en 2012

Système circulatoire
Uro-gynéco
Système digestif
Système respiratoire
Pansements
Divers

CHU Dinant Godinne | UCL Namur

Source : Bouzette et de Coster (2014), slide 41.

Le Gemba

Le Gemba est un terme japonais signifiant «le lieu où les choses se passent». C'est une pratique de terrain dans laquelle le manager va directement sur le terrain avec ses équipes pour mieux appréhender la réalité des activités de l'organisation (Ballé et Beauvallet, 2013). Cela permet de limiter le reporting consistant à faire remonter les informations et les données dans la hiérarchie. Reporting qui fait l'impasse sur le contexte et d'autres expériences qui ne peuvent être vécues qu'en allant sur le terrain (Ballé et Beauvallet, 2013). Le Gemba permet donc d'éviter cette perte d'information nécessaire à la compréhension des activités de l'entreprise et laissant peu de place à l'interprétation.

Le stand up meeting

Le stand up meeting consiste en un rendez-vous quotidien de 15 minutes entre les membres d'une équipe afin de mettre à jour les statuts de chacun. Pour ce faire, chacun répond à tour de rôle à trois questions :

- 1) Qu'avez-vous fait hier ?
- 2) Qu'allez-vous faire aujourd'hui ?
- 3) Quels sont les obstacles rencontrés ?

Le stand up meeting permet donc de faciliter les échanges dans le cadre de petits bilans d'équipes quotidiens tout en favorisant la résolution des petits problèmes rencontrés au quotidien, le partage de bonnes pratiques et en développant la cohésion de l'équipe.

Diagramme spaghetti

Le diagramme spaghetti est un outil permettant la représentation des déplacements d'un objet ou d'une personne dans l'environnement de travail. Il permet donc, dans le cadre hospitalier, de retracer le parcours d'un patient ou des soignants et offre ainsi la possibilité d'optimiser celui-ci en éliminant les déplacements inutiles (Hohmann, 2016). Une fois tracés, les parcours peuvent devenir tellement compliqués que cela ressemble à une assiette de spaghetti d'où son nom.

FlowChart ou cartographie des processus

Le FlowChart est un type de diagramme qui représente les étapes d'un flux ou d'un processus sous forme de boîtes les connectant de manière logique avec des flèches. Il est souvent utilisé afin de mieux comprendre les processus et de les standardiser.

La petite histoire

La petite histoire consiste en un partage d'une compétence concernant geste au patient. Cela prend donc la forme d'une petite présentation durant le stand up meeting. De cette manière, une personne va présenter une de ses compétences comme par exemple : comment faire une injection particulière ou autre.

Le management visuel, salle de repos standardisée

Le management visuel est largement utilisé au CHU UCL Namur. De cette manière, chacun des services possède une salle présentant différents outils visuels à savoir : un tableau d'information où sont affichées différentes informations concernant l'hôpital ou autre, un tableau de stand up où sont organisés les différents projets et leurs avancements et un A3 pour la planification des différents projets.