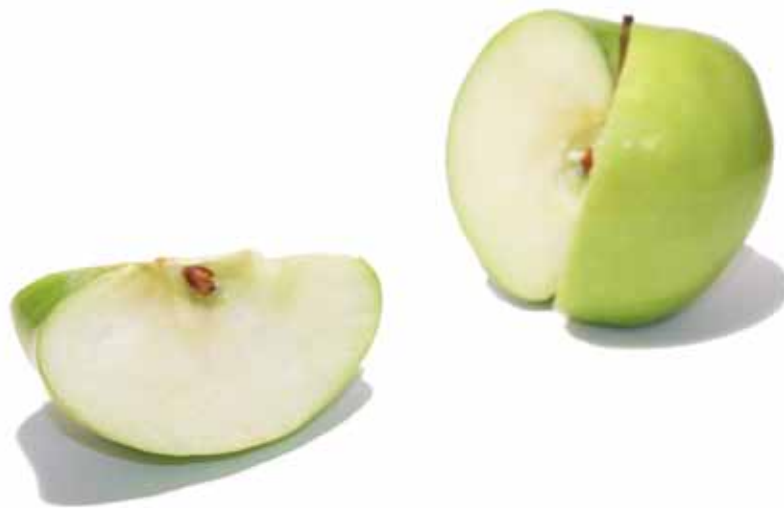


L'approche Lean dans les soins de santé

Adopter une démarche axée sur le patient



L'approche Lean ne peut être considérée comme une autre initiative de réduction des coûts. Elle doit plutôt être adoptée en tant que changement fondamental du modèle de pensée qui permettra à un organisme de fournir plus efficacement des soins axés sur le patient.

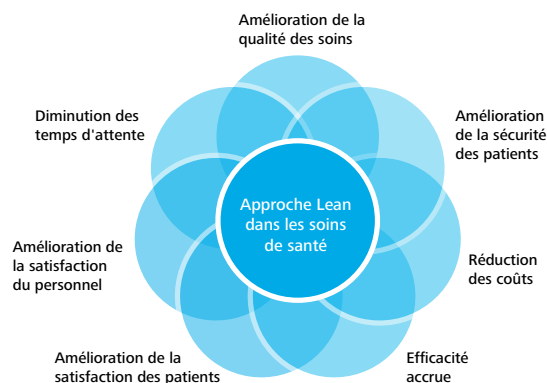
Pendant de nombreuses années, le secteur des soins de santé a mis en œuvre diverses approches visant à déterminer des moyens appropriés d'améliorer ses activités. Afin d'offrir des soins de meilleure qualité et des services plus efficaces, les organismes ont mis en pratique des approches comme l'amélioration continue de la qualité et la réingénierie, et en ont obtenu un certain succès. Malgré ces efforts, il est encore difficile d'apporter des changements de façon durable.

Au cours des dernières années, un plus grand nombre d'organismes canadiens de soins de santé se sont tournés vers les principes et les outils Lean. L'approche Lean est reconnue pour aider les organismes à apporter des changements durables, et nombre de sources attestent qu'elle a été mise en application avec succès dans d'autres secteurs. Pour les intervenants du secteur des soins de santé, l'application concrète des principes Lean peut toutefois s'avérer difficile puisque le secteur est axé sur le service et que ses processus de soins destinés aux patients sont complexes.

L'approche Lean est axée sur le patient. Dans le secteur des soins de santé, les patients sont les consommateurs finaux des soins et la valeur doit donc être définie de leur point de vue.

Bien que ces défis soient parfois perçus comme des obstacles, ils comportent un aspect positif. S'ils sont appliqués de manière judicieuse et stratégique au sein du secteur des soins de santé, les principes Lean peuvent non seulement contribuer à modifier et à améliorer le système, mais également entraîner des avantages sur de nombreux plans allant bien au-delà de la simple économie d'efficacité et, ainsi, influencer sur les processus qui permettent l'amélioration des avantages cliniques et de la satisfaction des patients.

Avantages potentiels de l'adoption de l'approche Lean dans le secteur des soins de santé



Même si la plupart des organismes de soins de santé se sont engagés à fournir des services axés sur le patient, les soins ne sont pas toujours prodigués conformément à cette philosophie.

Améliorer la structure signifie renforcer les fondements

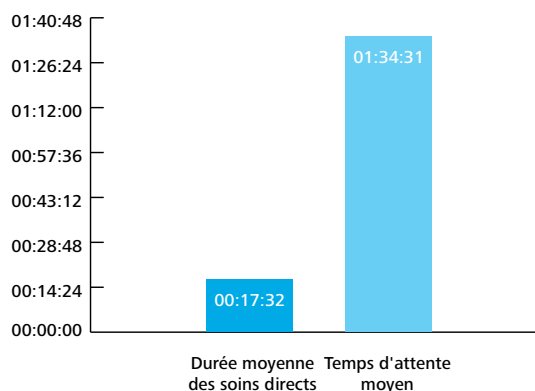
En matière de soins de santé, quatre composantes clés, ou modules, sont nécessaires pour jeter les bases d'une initiative Lean réussie :

1. Concrétisation de l'approche Lean dans le milieu des soins de santé : rendre le langage Lean pertinent et significatif

Même si la plupart des organismes de soins de santé se sont engagés à fournir des services axés sur le patient, les soins ne sont pas toujours prodigués conformément à cette philosophie. Par exemple, beaucoup d'unités de soins ambulatoires donnent des rendez-vous à de très nombreux patients afin que les cliniciens ne restent pas « inactifs » en attendant les patients. Par conséquent, les consultations ont rarement lieu à l'heure convenue et les patients passent la majeure partie du temps à attendre (voir le graphique ci-dessous). Cette pratique est avant tout axée sur les dispensateurs de soins et accorde bien peu d'importance aux patients pendant le plus clair du temps qu'ils passent à la clinique.

Répartition de la durée de consultation

Moyenne soins directs/temps d'attente



L'approche Lean, quant à elle, est axée sur le patient. Dans le secteur des soins de santé, les patients sont les consommateurs finaux des soins et la valeur doit donc être définie de leur point de vue. Ainsi, l'approche Lean donne aux fournisseurs de soins de santé la possibilité de revoir leurs processus de soins actuels et de se concentrer de nouveau sur les patients, leurs familles et leurs aidants naturels. Pour y parvenir, les fournisseurs doivent combiner l'approche Lean avec leur philosophie existante de soins axés sur le patient. En intégrant les principes et les outils Lean à leurs pratiques actuelles, les fournisseurs de soins de santé peuvent constater plus rapidement les avantages de l'approche Lean dans leurs milieux de soins.

2. Perfectionnement du leadership selon l'approche Lean : établir une vision de la transformation organisationnelle

Avant de pouvoir se conformer totalement au modèle de pensée Lean, les organismes doivent établir une compréhension et une vision communes. Afin de poser ces bases, ils doivent faire preuve de leadership d'abord en favorisant une culture fondée sur les principes Lean que sont la qualité, l'amélioration continue et l'innovation. Pour créer cette vision, les organismes doivent comprendre ce qu'englobe le modèle de pensée Lean, ainsi que distinguer ce qui caractérise l'approche Lean de ce qui n'en fait pas partie.

En plus de permettre l'établissement d'une vision réalisable, le leadership devrait soutenir activement la formation continue interne afin d'accroître la capacité de l'organisme à recourir aux principes et aux outils Lean dans le cadre des pratiques quotidiennes. S'ils maintiennent la communication avec les ressources de première ligne qui constituent le moteur de ce changement, les dirigeants actifs peuvent jouer un rôle crucial en rendant concrets le cadre et les outils Lean.

3. Gestion du changement : créer une plateforme favorisant l'amélioration continue

Une fois la perspective établie, l'application de principes de gestion du changement peut aider les organismes de soins de santé à adopter un tel mode de gestion. Cette étape s'avère marquante pour obtenir les avantages liés aux pratiques Lean. Même s'il peut sembler facile de déterminer les problèmes et les solutions possibles, la véritable difficulté consiste à effectuer la transition des processus d'évaluation et de planification vers la mise en œuvre réelle des changements. Une intégration permettant de mettre en place une solide gestion du changement peut accroître le taux d'adoption du changement et optimiser la capacité de l'organisme à maintenir celui-ci.

Par exemple, nous savons par expérience que la transition vers l'approche Lean s'effectue bien plus en douceur lorsque les médecins et les employés reçoivent l'encadrement et le soutien requis pour apporter des améliorations rapides. Grâce à cette philosophie d'« apprentissage par la pratique », les organismes disposent des connaissances, des outils, de la responsabilité à l'égard du processus de changement et de l'assurance dont ils ont besoin pour apporter, selon l'approche Lean, des améliorations au processus lié à leur milieu de travail quotidien. De plus, cette

Une gestion du changement efficace, un leadership reposant sur l'approche Lean et la mesure du rendement constituent souvent les liens manquants entre les solutions théoriques et leur application.

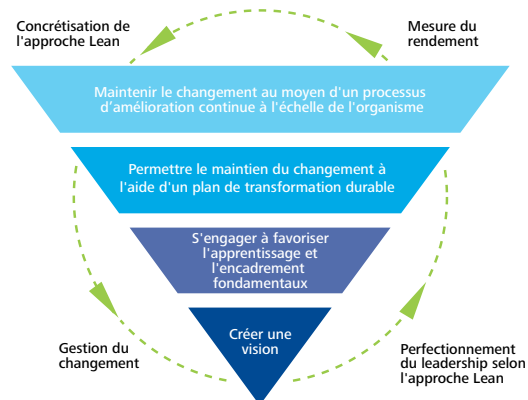
philosophie assure un engagement en matière de leadership dans le cadre des améliorations, tout en renforçant la capacité interne à réaliser les projets d'amélioration futurs.

4. Mesure du rendement : favoriser une culture Lean positive axée sur les résultats

L'élaboration d'un cadre de gestion du rendement représente une composante essentielle à tout organisme. Toutefois, cet élément revêt une importance particulière pour un organisme qui souhaite devenir un fournisseur de soins axés sur le patient selon l'approche Lean. Un tel cadre offre aux responsables du changement les outils et les processus permettant non seulement de surveiller les progrès, mais également de communiquer les réussites, d'acquiescer un dynamisme favorable et de créer un environnement qui entretient le changement.

Cependant, pour que ces avantages se concrétisent, les processus Lean doivent être établis et structurés de manière à mettre en pratique une approche organisationnelle descendante. En plus de favoriser la cohérence, cette approche intégrée communique directement à l'ensemble des intervenants un message qui met l'accent sur la priorité stratégique et opérationnelle de la mesure du rendement Lean. Voilà qui renforce le fait que l'approche Lean n'est pas qu'un simple outil, mais plutôt un pilier de la culture organisationnelle.

Notre approche d'établissement, d'intégration et soutien de la culture Lean



Favoriser et maintenir la culture Lean

Déterminer des mesures d'amélioration de la qualité des soins destinés aux patients s'impose dans toute initiative de soins de santé Lean. Cependant, le maintien de l'initiative Lean dépend de la capacité de l'organisme à permettre une transition complète à l'échelle de l'entreprise. L'intégration du langage et des concepts Lean ainsi que d'une philosophie axée sur le patient est nécessaire pour parvenir à ce maintien dans le secteur des soins de santé. Ce maintien exige l'établissement d'un leadership fondamental selon l'approche Lean, lequel vise à fournir une aide à long terme. Il faut mettre en œuvre une solide approche de gestion du changement, de même qu'élaborer des mesures de rendement appropriées et continues. Avant tout, la valeur doit être définie du point de vue du patient. En l'absence de ces éléments clés, on risque de ne pas tirer parti de tous les aspects de l'approche Lean. Par contre, lorsque ces éléments sont présents, les organismes canadiens de soins de santé sont en mesure de bénéficier d'avantages considérables à long terme.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 58 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une *Verein* (association) suisse, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, voir www.deloitte.com/about.

En intégrant les principes Lean et une philosophie axée sur le patient, les organismes font bien plus qu'adopter un simple ensemble d'outils d'amélioration de la qualité. Ils préparent plutôt le terrain pour l'établissement de la culture Lean, selon laquelle les organismes s'engagent à améliorer continuellement la qualité de leurs services, ce qui privilégie la définition de la valeur du point de vue de leurs patients.

Personnes-ressources

Lisa Purdy
Associée
416-601-6403
lpurdy@deloitte.ca

Sonya Lockyer
Directrice
416-874-3310
slockyer@deloitte.ca

Young Lee
Directeur principal
416-775-7395
ylee@deloitte.ca