

# Formation certifiante Lean Healthcare Green Belt

## Lean Management dans le domaine de la santé

### Les concepts, les principes, les outils de base et les éléments d'une nouvelle culture de gestion participative

Ce cours s'adresse aux membres de la direction, aux cadres, aux médecins, aux collaborateurs qui désirent se familiariser avec le nouveau système de management et la nouvelle culture d'organisation et de gestion participative LEAN.

Cette démarche vise l'amélioration continue de nos activités (processus) en supprimant les gaspillages, en résolvant les problèmes (e.a. les événements indésirables et les goulots d'étranglement) tout en focalisant sur la valeur ajoutée pour le patient, le collaborateur, le gestionnaire et toutes les autres parties prenantes.

Cette formation Lean, dispensée dans plusieurs hôpitaux francophones et associations comme PAQS et Hénallux est considérée par ACI et JCI comme une préparation excellente à l'accréditation car elle met l'accent sur l'amélioration continue des processus concernés par la qualité des soins et la sécurité patients (QSP).

Lean, c'est aussi une nouvelle forme de collaboration entre le personnel et ses dirigeants : des équipes autonomes, multifonctionnelles et compétentes qui bénéficient d'une nouvelle forme de coaching : le lean leadership.

Cette culture participative est supportée par un certain nombre de concepts, de principes, de méthodes et d'outils. La formation donne un aperçu général de la philosophie du Lean et constitue un guide au niveau de sa « boîte à outils ».

**Durée** : 4 jours

**Formateur** : De Schepper Erik, Professeur Lean Healthcare

**Valeur ajoutée de l'approche** : cette formation est essentiellement pratique (les participants peuvent appliquer directement les concepts en sortant du cours), et basée sur une expérience Lean dans plusieurs hôpitaux belges. Elle sera réalisée par une combinaison de plusieurs concepts didactiques.

- Des exercices interactifs comme application des concepts théoriques
- Des exercices individuels pour acquérir les compétences nécessaires
- Des exercices en groupe afin de développer, par des discussions, un esprit critique et une bonne compréhension de la matière.

Ces exercices seront suivis par email-coaching tout au long de la formation (entre et après les sessions) ; les participants recevront un feedback continu sur l'état d'avancement de leur exercice.

**Une documentation importante est mise à disposition des participants d'une façon électronique.**



**ECOBE Executive Consulting On Business Excellence**  
Leopold II laan, 191 B302 - 8670 Oostduinkerke  
[eds@ecobe.be](mailto:eds@ecobe.be)

# Programme des 4 jours

## Jour 1

**Lean est une nouvelle façon d'observer notre travail journalier dans le but d'améliorer d'une façon continue la valeur ajoutée de nos processus et de créer un flux continu des activités tout en supprimant les gaspillages observés.**

**Introduction - LEAN - définitions - gaspillages - valeur ajoutée**

Sur base d'une séquence vidéo et une interaction avec les participants : identifier et illustrer

- toutes les catégories d'amélioration au niveau des activités (processus) : Qualité, Coût, Temps de réponse (Delivery), Innovation, Sécurité/ safety, Motivation, Environnement (QCDISME)
- toutes les catégories d'activités sans valeur ajoutée pour le client / patient (MUDA) : gaspillages de temps, mouvements et déplacements, surproduction, erreurs, ...
- quelques catégories de processus, de chaînes de valeur et les techniques de cartographie (diagramme de la tortue, swim-lane, value stream mapping)
- la valeur ajoutée pour le patient, le collaborateur, les différentes parties prenantes (enquêtes, stratégies : le True North)
- illustration de l'amélioration continue par l'observation et les mesures de l'emploi du temps et des mouvements du personnel, la visualisation des résultats de la répartition du temps
- la visualisation des activités, des processus et des flux de processus
- les 5 principes de base de LEAN : valeur – flux de valeur – flux continu (flow) – flux tiré – perfection.

### **VALUE STREAM MAPPING et la démarche LEAN**

Par un exercice en groupe sur base d'un processus E2E (end to end): apprendre à visualiser les activités, les processus, les gaspillages, les activités à valeur ajoutée, les problèmes (temps d'attente, ...) à l'aide d'une technique VSM Value Stream Mapping

- Structure et éléments d'un VSM de la situation actuelle
- Notions de value flow, takt time, lead time, ...

**Conclusion : synthèse de la journée**

**Enoncé d'un exercice à faire pour la prochaine séance : un VSM (value stream map ) d'un processus de l'environnement de travail du participant**

## Jour 2

**Lean c'est apprendre aux collaborateurs à résoudre en équipe les problèmes (événements indésirables, dysfonctionnements, goulots d'étranglement, ...) au niveau des processus.**

**Améliorer le flux de valeur et organiser un lieu de travail « lean »**

- Value stream mapping suite)
  - Retour d'expérience de l'énoncé de l'exercice du premier jour : résultats, points difficiles
  - Notions de processus parfait et techniques appliquées : Takt-time, données de performance, flow, pull, cellule de travail, chaîne fifo, kanban, heijunka box, pacemaker
  - Etat actuel, futur et idéal de la VSM ; phases d'amélioration et loops
  - Analyse de l'état actuel et de l'état futur
  - Améliorations possibles (méthodes et techniques pour transformer un VSM actuel vers un VSM futur)
  - Les 10 questions de base pour reconfigurer un Value Stream Map (VSM)

### **Méthodologie de résolution de problèmes A3**

- La résolutions de problèmes en Lean : méthodes et outils
  - Synthèse de la boîte à outils
- Définitions de la philosophie de l'amélioration continue – PDCA
- Le tableau d'amélioration continue – variantes
- La méthode des résolutions de problèmes A3 (basée sur PDCA)
  - Description détaillée des différentes phases de la méthode
  - Exemples
  - Quelques routines en détail : Root Cause Analysis, 5 WHY
- Enoncé d'exercice : chaque participant attaque un problème dans son environnement de travail (exercice pratique individuel, à développer chez lui, et supervisé par email-coaching)
- Situer la méthodologie A3 dans le contexte : amélioration continue (kata) et de l'accréditation

## Jour 3

**Lean est une nouvelle forme de gestion participative : des teams autonomes , multifonctionnelles et compétents bénéficient d'une nouvelle forme de coaching**

### **Transformation managériale par la démarche LEAN vers un leadership participatif**

- Rendre les processus Lean :
  - Outils de cartographie
    - Diagramme de la tortue
    - Swimlane
    - VSM
    - Flowchart
  - Analyse des caractéristiques des processus
    - Questionnaire de Kipling
    - Outils Lean
- Boîte à outils utilisés pour supprimer les gaspillages : value analysis, SMED, OEE, ...
- Le visual management
  - Méthodes de visualisation
  - Les tableaux d'information et les tableaux d'amélioration
  - Les 5 minutes meeting sur le Gemba
- **5S – Organiser un lieu de travail Lean** : *propre , bien organisé , visuel , transparent et agréable*
  - la description des étapes 5S : bénéfiques, outils et checklists utilisés
  - listes de contrôles et d'audit 5S : application dans un service approprié choisi
  - les niveaux de maturité 5S appliqués à un centre de revalidation
  - les bénéfices de la démarche 5S
- **Organisation du travail des dirigeants et des équipes dans une démarche lean**
  - Différentes approches autour du tableau d'amélioration
  - Le Gemba walk (tours de sécurité, traçeurs patient / système), les standup-meeting, ...
  - Le travail standard

## Jour 4

### Lean est une nouvelle philosophie et culture d'organisation

- Caractéristiques de cette culture collaborative : le temple du Lean – les 14 principes de Liker
- Développement de projets Transformation LEAN
- Comment développer cette culture d'organisation Lean ?

Exemple d'un trajet.

- Les facteurs critiques de succès d'une implémentation LEAN.
- Quel est le rôle des dirigeants dans un environnement LEAN ? 4 bonnes pratiques
  - le talent de définir le **True North** : la mission, la raison d'être, la vision, les orientations stratégiques ( qualité des soins, sécurité patients, culture d'amélioration continue, ...)
  - le don de faire partager la VISION et les VALEURS (**visual management** )
  - l'art de s'assurer que tout collaborateur se sent impliqué pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation (**Gemba walk / respect for the people**)
- Exemples de modèles LEAN : (Hôp. Universitaire d'Anvers) (Thedacare – Canada)
- L'ADN de l'amélioration continue : kata d'amélioration et de coaching (simulation à l'aide d'un puzzle)

### Conclusion : synthèse du cours et feedback des élèves

---