

Cher Gemba coach,

Je suis directeur Lean dans un hôpital où la direction investit beaucoup, pour ensuite nous demander de réduire les coûts. Le Lean cherche à améliorer les soins aux patients et à réduire les lead times, mais j'ai du mal à concilier cela avec les demandes de mon patron. Comment m'y prendre ?

Les anglais vous diraient: détendez-vous et profitez de vos problèmes – vous êtes face à une situation classique au cœur de la pensée Lean. Alors autant l'explorer attentivement. Le Lean et le management traditionnel ont tous les deux le même objectif : un meilleur service et une meilleure compétitivité pour obtenir un avantage concurrentiel. Mais les méthodes pour y arriver sont radicalement différentes.

Allons sur le Gemba pour observer une activité hospitalière facile à évaluer: les tests sanguins (plus facile que soins, où il peut parfois être difficile de définir ce qu'est un « bon soin », car cela dépend très fortement du contexte). Les échantillons sanguins sont placés dans des tubes, on ajoute des réactifs, on centrifuge quelques secondes et on examine le résultat au microscope. Evidemment, les procédures vont du plus simple au plus complexe, car l'échantillon doit subir plusieurs étapes de préparation, en fonction de la nature du test.

Schématiquement, c'est une opération qui nécessite une forte compétence, de la rigueur, y compris au moment de l'étiquetage, du mélange des composants, jusqu'à l'interprétation du résultat visible au microscope. Tout cela en dix minutes environ. Au maximum, on peut considérer un test en temps réel qui soit réalisé en quelques minutes à peine, depuis la seringue jusqu'au microscope.

Comme il peut y en avoir des milliers chaque jour dans un hôpital, la question de la productivité des tests sanguins se pose. Et il y a deux manières radicalement différentes d'y répondre.

Deux conceptions différentes de la productivité

La pensée traditionnelle s'attache à regarder le coût unitaire de chaque test, et la logique serait d'investir dans une machine automatique qui pourrait réaliser des lots importants de tests en une seule fois. Il serait alors nécessaire de faire transiter tous les échantillons par cette machine pour pouvoir l'utiliser efficacement, et on ferait au passage de substantielles économies de personnel. La machine prend les échantillons dans un rack et fait la dilution, ajoute les réactifs, mélange et fait une analyse automatique par logiciel. On peut ainsi faire jusqu'à 10 000 tests par heure. Et c'est astucieux car :

1. La qualité est meilleure car il y a moins de risques d'erreur humaine
2. Le coût est plus faible car il y a moins de main d'œuvre
3. Les coûts sont amortis sur le budget général de l'hôpital, et pas sur le coût unitaire de chaque test.

L'approche Lean de la productivité est radicalement différente, et se focalise plutôt sur les Lead Times. La question posée est très différente : quel est le délai minimum pour fournir les résultats du test au médecin ? Pour y arriver, la réponse logique serait que chaque service ait son propre labo d'analyse, et la question serait de savoir quelle gamme de tests le service pourrait réaliser de manière autonome. Cela constitue un sujet clé du Lean – pour développer l'autonomie au plus près du client, il est également nécessaire de développer la flexibilité, ce qui, dans le cas présent, est loin d'être évident.

Quoi qu'il en soit, certains résultats de tests doivent être rendus très rapidement pour permettre un diagnostic correct, alors que d'autres sont juste des tests de routine pour vérifier la condition générale du patient. Il peut même être admis que les résultats arrivent après la sortie du patient de l'hôpital, car ils ne servent qu'à vérifier des cas hautement improbables.

De ce point de vue, la productivité réside dans la réduction de la durée d'hospitalisation, ce qui est rendu possible grâce à la réduction du délai du résultat des tests. La machine automatique ne peut pas réaliser cela car elle travaille sur une grande quantité d'échantillons en même temps, qui doivent tout d'abord être collectés, rassemblés et amenés au labo, ce qui prend du temps. Chaque lot est ensuite traité unitairement, et les résultats sont ensuite rendus après un délai standard, en général quelques heures. C'est trop lent pour les tests urgents, et trop rapide pour les checks de routine.

On observe donc deux manières différentes d'opérer:

1. *Traditionnelle*: les échantillons sont collectés dans chaque service, acheminés au labo central d'analyses, et injectés dans la machine automatique. Les résultats sont ensuite triés et envoyés aux services à l'heure convenue. Les services s'organisent donc en fonction de l'heure de publication des résultats, qui déclenche la reprise des diagnostics et des soins. L'investissement dans la machine du laboratoire central rend le test très « efficient » du point de vue du coût unitaire, mais globalement très fastidieux.
2. *Lean*: les échantillons sont prélevés chaque heure dans chaque service, et envoyés dans différents laboratoires d'analyse en fonction des besoins et des spécialités. Les résultats sont envoyés dès qu'ils sont disponibles. Cela nécessite une logistique bien plus performante (prélèvement chaque heure), mais les tests sanguins sont ici synchronisés avec les soins et les services peuvent s'organiser autour des patients plutôt que des tests sanguins. Les diagnostics sont plus rapides, et les durées d'hospitalisation réduites.

S'organiser autour du patient

Quel est l'effet sur la productivité? Dans le premier cas, la recherche de productivité sur chaque test sanguin va à l'encontre de la productivité des services car les médecins et les infirmières dépendent du processus de test automatique pour réaliser leur travail. Dans le cas des infirmières, cela s'applique à toute la logistique. La logistique livrant des lots importants aux services, les infirmières passent autant de temps à faire de la logistique qu'à s'occuper des patients. Elles ne peuvent s'organiser efficacement car leurs plannings sont contraints par les livraisons.

À l'inverse, si la logistique est capable de livrer régulièrement en juste-à-temps, le service peut maintenant s'organiser autour des patients, perdre moins de temps à attendre ceci ou cela, à s'occuper de gros lots de livraisons quand ils arrivent. Cela signifie perdre moins de temps à ouvrir des palettes et à trier leur contenu. Le résultat est un environnement de travail plus stable, où les chefs de service peuvent mieux organiser les standards de travail, et fournir un meilleur service aux patients avec moins de personnel.

Le pari du Lean est qu'une meilleure maîtrise de la logistique entraîne une meilleure stabilité de l'environnement de travail, ce qui rend possible la création d'un flux continu de travail par les managers de terrain (huit heures de travail standard pour chaque personne). Le résultat est à la fois une meilleure qualité et plus de productivité. L'organisation Lean nécessite moins de surface de stockage et moins de personnel, donc la surface du service peut également être réduite :

Un meilleur usage du capital immobilisé → un meilleur usage des investissements → une meilleure productivité → des marges améliorées

Les patrons acceptent de signer les autorisations d'investissement en espérant des réductions de coût en retour. Comme les investissements sur des équipements centralisés doivent être amortis sur de forts volumes d'activité, le retour sur investissement n'est jamais à la hauteur des espérances et les réductions de coûts espérées ne se réalisent jamais. Mais comme les patrons qui ont signé les investissements se sont engagés auprès de leurs propres patrons, ils mettent la pression sur les coûts de fonctionnement pour réussir à faire baisser les coûts. La conséquence est naturellement que de gros investissements inefficaces d'un côté sont compensés de l'autre côté par des réductions de coûts iniques qui génèrent la panique du côté des opérationnels. Cela peut sembler absurde (et ça

l'est en réalité), mais cela montre à quel point la théorie selon laquelle de forts volumes induisent des coûts réduits a la vie dure. La réalité est que ce ne sont pas les volumes qui augmentent, mais la demande de variété.

D'un autre côté, se focaliser sur la maîtrise, puis la réduction des lead times à travers un système logistique performant permet de libérer du temps pour les équipes opérationnelles. Elles peuvent alors organiser leur travail autour des tâches à valeur ajoutée plutôt qu'en fonction de livraisons erratiques. Combien de fois avez-vous dû rester à la maison en attendant une livraison qui devait arriver « dans la journée » ? Les équipes ont alors le temps de réfléchir à l'amélioration de leur travail et à la réduction des pertes de temps, ce qui induit un meilleur service *et* une meilleure productivité.

Plutôt que de vous inciter à investir et essayer de vous refaire en réduisant les coûts de manière arbitraire, la réflexion Lean vous incite à augmenter vos rotations d'inventaire (améliorer l'usage de vos capitaux) en augmentant la flexibilité de vos moyens (améliorer l'utilisation de vos équipements). Cela vous permet d'augmenter votre productivité sans avoir à mettre la pression sur les coûts ET vous verrez naturellement vos coûts globaux baisser car les coûts exceptionnels liés à la correction de vos aléas disparaîtront.

Mais comme vous dites, le défi reste entier : comment convaincre les grands patrons ?

Traduit de l'américain par François Lopez

Source : <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3090>