

Congrès d'automne de l'AMCIS à Coire le 24 novembre 2016

Lean Management: une chance pour l'optimisation des processus à l'hôpital

Thomas Fehr

Ärztlicher Direktor und Departementsleiter Kantonsspital Graubünden (KSGR)

En novembre 2016 s'est déroulé le traditionnel congrès d'automne de l'Association des Médecinschefs et -cadres Internistes Hospitaliers Suisse (AMCIS) à l'hôpital cantonal des Grisons à Coire. Le congrès avait pour thème «Lean Management à l'hôpital». Sous la direction du Prof. Thomas Fehr a été présenté aux quelques 40 médecins-chefs et -cadres participants un programme montrant les différentes facettes de la mise en application du Lean Management, avec ses opportunités et ses limites.

Les hôpitaux publics sont actuellement soumis à une énorme pression économique et doivent pourtant, avec des tarifs en constante baisse, être toujours plus performants tout en ayant de multiples nouvelles charges dans les domaines de la qualité, la sécurité, l'application de dispositions relatives au temps de travail chez les médecins et le *reporting*. Dans ce contexte, une initiative globale visant à introduire les principes du Lean Management comme philosophie de base pour l'optimisation des processus a vu le jour en 2013 à l'hôpital cantonal des Grisons (KSGR). Des expériences ont été recueillies dans cinq projets pilotes dans les domaines des urgences, du service stationnaire d'oncologie ainsi que des services ambulatoires d'orthopédie, de pédiatrie et de gynécologie. Tandis que l'adaptation des processus s'est mise en place rapidement et en douceur dans les services stationnaires et a entre-temps pu également s'étendre à presque toutes les unités, le service d'urgence a initialement rencontré des difficultés dues à la direction mais aussi à des conditions locales et architecturales défavorables. Le projet lean «service d'urgences» a ainsi conduit à une réorganisation fondamentale de cette unité avec des investissements de travaux considérables pour l'intégration de la radiologie et l'optimisation des déroulements. La situation était tout à fait différente dans les services ambulatoires d'orthopédie et de pédiatrie, où la réorganisation des processus selon les principes du Lean Management a réduit les temps d'attente, optimisé l'utilisation des espaces et déchargé les médecins des tâches administratives.

Aucune mesure d'économie mais plus d'efficacité et de satisfaction

La réorganisation de la logistique représente une part considérable de l'application des principes Lean. Ce domaine a été mis en lumière dans un exposé séparé et il a été expressément montré comment l'intervention d'assistants logistiques et pharmaceutiques peut décharger le personnel soignant de telles tâches afin de se consacrer directement aux patients.

Le congrès a ensuite été complété par une inspection au sein des «unités Lean» de médecine interne, où les innovations en matière de soins et de logistique ont été observées et des questions ont été posées à la direction des services.

Le Lean Management ne constitue pas un remède universel à tous les problèmes de l'hôpital. Toutefois, le congrès a pu montrer que le recours aux principes du Lean Management dans le quotidien médical – à savoir la remise en cause critique de ses propres processus, l'inspection sur place par des observateurs extérieurs (Gemba), les ateliers d'amélioration rapide sur place avec les personnes directement concernées ainsi que la visualisation continue des progrès – permet d'apporter des améliorations rapides et durables. Au KSGR, aucun poste n'a été économisé avec le Lean Management, mais il a été possible de faire face au nombre croissant de patients au cours des 5 dernières années tout en augmentant la satisfaction professionnelle au sein des équipes.

Plus d'informations sur les activités et l'adhésion à l'AMCIS sur www.amcis.org.



Responsabilité
rédactionnelle:
Bernadette Häfliger, SSMIG

Correspondance:
ICKS
Dr. Thomas Brack
Kantonsspital Glarus
Burgstrasse 99
8750 Glarus
[thomas.brack\[at\]ksgl.ch](mailto:thomas.brack[at]ksgl.ch)