

II...Le concept de base

II-1...Pourquoi un « Saut –Hop- d’une Etape ? », 5S –KAIZEN- TQM ? En trois étapes

Les gens se plaignent dans les pays en développement du manque crucial des ressources dans le secteur de la santé publique. Il est vrai qu’en temps anormal, de guerre ou de catastrophe, les ressources peuvent être absolument inexistantes. Toutefois, pendant les temps de paix, si vous faites un tour dans les structures de santé, vous réaliserez que par endroit on trouve des ressources encore utiles qui traînent. Alors, il convient de dire que c’est simplement un « état d’esprit positif » et de « responsabilité » qui manque aux personnes qui sont les vraies sources de « changement » et d’ « innovations » dans les activités de routine au sein des structures de santé.

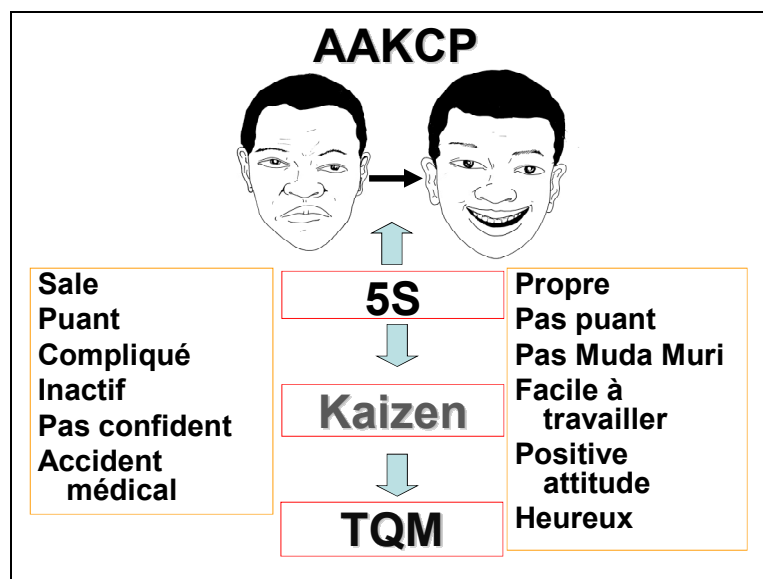


Figure 2-1 : Changement de Gestion

On pourrait alors vous poser la question de savoir « comment créer un état d’esprit positif » et de « responsabilité » quand les ressources sont limitées. Avant de soulever une pareille question, il convient de noter que dans la plupart des pays, les ressources sont insuffisantes, y compris ceux dits développés. En s’appuyant sur cette réflexion, nous devons savoir qu’il existe une sagesse secrète qui consiste à faire un usage rationnel des ressources limitées. Cette sagesse, c’est la nouvelle approche 5S-KAIZEN- TQM, qui se pratique de façon participative, et que nous allons découvrir tout au long de cet ouvrage.

Si vous décidez de rendre votre institution de santé active en matière de développement de la Qualité il vous faut un détonateur et un coup de pouce pour donner le coup d’envoi du changement. Dans l’hôpital, tout le personnel, sans distinction de rang ni de qualification est conscient de l’importance de la sécurité et de la qualité des soins. Aucun agent de santé n’a envie de prodiguer des soins inefficaces et de mauvaise qualité à ses patients. Le personnel de santé est préoccupé par la question de la sécurité de ses patients et pense régulièrement à éviter tout incident médical. Seulement il manque aux agents de savoir le moyen pratique d’initier et conduire une dynamique pour promouvoir la sécurité au sein de la structure de santé. Ils peuvent ne même pas avoir un cadre physique de travail adéquat, favorable à la réalisation de leur noble objectif, ce qui les enferme dans un cercle vicieux. Cependant, le personnel de l’hôpital peut obtenir des succès concrets si les responsables au plus haut niveau connaissent les moyens de relever le défi d’assurer des améliorations dans la gestion. Et ainsi, ils peuvent se délivrer du cycle dans lequel ils se trouvent confinés et obtenir un cycle positif qui

répondre parfaitement aux attentes.

Actuellement, le monde entier a conscience de la notion de la qualité des soins initiée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). De façon générale, le public reconnaît le droit aux soins de qualité à chaque humain. Avec l'avancée notoire de la technologie, les systèmes de soins médicaux ont atteints un niveau de standardisation. Et, en toute évidence, toutes ces reconnaissances sont d'ordre général, même dans les zones les plus reculées des pays en voie de développement. La qualité des soins doit être bien considérée dans toutes les unités au sein de l'hôpital. Mais à cause de l'indésirable cercle vicieux, les agents de santé sont souvent obligés d'ignorer l'éthique et les règles élémentaires de leur profession, au détriment des patients.

Pour cause d'un cadre de travail inadéquat, le personnel de santé peut être amené à commettre des erreurs professionnelles ou même traiter le patient sans grand intérêt pour lui. L'intérêt professionnel de bien prendre soin des patients disparaît au fil du temps, au sein du personnel. Aussi, un bon nombre de professionnels de santé ont tendance à abandonner leur fonction localement pour un exil professionnel en faveur des pays mieux nantis. Ainsi, la soit disant « fuite de cerveau » commence à prendre progressivement de l'ampleur au sein des structures de santé.

La « Gestion du Changement » est alors déterminante dans un contexte managérial émaillé de contraintes. Le « Changement » est indispensable pour créer une situation où le personnel de santé peut espérer répondre aux attentes des patients dans le respect de l'éthique et des règles de la profession. Aussi, un changement concret est nécessaire dans le mode de gestion si les responsables en charge de la question de la santé attendent une amélioration de la satisfaction des employés, ce qui peut considérablement motiver leur engagement. D'un autre point de vue, des changements radicaux dans la pratique de la gestion sont requis pour stimuler la volonté des employés à se prendre en charge quant au processus de résolution des problèmes quotidiens.

Il est donc impératif aux responsables à tous les niveaux, de s'embarquer dans une dynamique de changement par les 5S et KAIZEN, pour atteindre progressivement le TQM, dans l'ultime objectif de renforcer les capacités de leurs effectifs. Un réglage méticuleux et soigné s'avère nécessaire pour pérenniser un processus montant de l'amélioration de la qualité. Comme point de départ, le personnel doit d'abord avoir un bon niveau de motivation pour opérer un changement de son environnement de travail, pour le libérer de ses inconvenances et imperfections. Et après, ils essaient progressivement d'atteindre le développement de la substance du service et du processus du travail.

II-2...Cadre de la « Gestion Totale de la Qualité »

La structure organisationnelle et la capacité de renforcement nécessaire pour mener la pratique managériale qui consiste en trois étapes sont décrites comme suit :

II-2-1...Cadre conceptuel de l'approche 5S- KAIZEN- TQM

Chaque institution a le devoir de contribuer à garantir la bonne santé pour tous. Le « Renforcement du Système de Santé » constitue l'un des plus importants mandats du Ministère de la Santé Publique, spécialement en garantissant la « Sensibilité ». Dans ce manuel, la « Sensibilité » est définie comme le « Devoir » des responsables en charge de la question de la santé à tous les niveaux, de réaliser le soit disant « Intérêt autour du patient ».

Relativement à ce concept, les hôpitaux se doivent de jouer un rôle actif dans le renforcement du système de santé à travers ces processus, en améliorant les produits /services et en rehaussant le niveau de satisfaction des patients et des employés.

Le but de l'approche 5S-KAIZEN- TQM est de transformer tous les hôpitaux en « Organisations Communes de Création de Valeur ». Les trois valeurs qu'un hôpital doit créer, ne sont pas de nature

lucrative, mais des valeurs liées aux (1) les produits (= les différentes prestations de services y compris le service médical), (2) la satisfaction des clients, (3) la satisfaction des employés. La dernière et importante valeur ici citée, la satisfaction des employés, a été traitée dans un premier temps comme une mesure dans la création des deux autres valeurs, à savoir le produit et la satisfaction du client. A présent, la notion de la satisfaction des employés dans les hôpitaux doit être présentée comme une valeur concrète pour les clients et la communauté dans la circonscription hospitalière. Si les agents de santé travaillant dans les structures publiques ont un niveau de satisfaction professionnelle élevé, les utilisateurs de leurs services auront certes du respect et de l'affection pour leur organisation. Ainsi, la satisfaction des employés est une valeur importante.

Les hôpitaux se doivent d'assurer la création continue de ces trois valeurs citées. Pour cela, il faut que tous les employés soient impliqués au processus de la création des valeurs. En plus la participation des clients est une bonne manière de réfléchir. Comme vous le savez, il est difficile d'atteindre l'ultime but en matière de soins de santé, sans partager les objectifs communs parmi le personnel soignant et les patients. Ce contexte est largement reconnu dans l'industrie hospitalière. Il est possible de dire que les valeurs ainsi créées par les prestataires de service sont endossées par le client en retour de sa participation au processus du service de santé. Considérant cette situation, où le prestataire et le bénéficiaire des services de soin doivent collaborer pour atteindre un but de résolution de problèmes en matière de santé par un service médical au sein de l'hôpital, nous remarquons que les deux constituent une équipe de partenaires aux objectifs communs. Pour atteindre des objectifs dans le domaine de la santé, les équipes doivent s'atteler à la création d'une atmosphère de confiance, et encourager la communication. Il est aussi important pour les équipes de maintenir un bon niveau de motivation pour un rendement positif.

Au moins sept cibles managériales doivent demeurer dans l'esprit des responsables exécutifs des équipes, y compris les responsables administratifs de l'hôpital, pour maintenir le processus commun de création des trois valeurs. Il s'agit de :

- La productivité Usage maximum des ressources limitées
- La Qualité Maintenir les standards des services autour du patient
- Les coûts Maîtrise des dépenses
- La prestation du service..... Efficacité dans la prestation du service
- La sécurité Eviter les erreurs et les risques dans le service
- La Morale Institution d'équipes de travail hautement motivée
- Le moral Etablissement d'une éthique de travail

Les cibles ci-dessus citées sont des variables qui indépendamment peuvent fluctuer de temps en temps. Les responsables administratifs et les exécutifs des équipes de gestion doivent explorer les meilleures conditions où les variables sont équilibrées. Aussi, ils doivent donner la priorité à l'investissement du temps et des ressources selon les demandes urgentes dans l'atteinte des objectifs.

Parmi les sept cibles, la Qualité est soulignée comme un symbole de gestion participatif. La Gestion Totale de la Qualité est la condition où les managements administratif et exécutif peuvent prendre des décisions managériales importantes avec une utilisation maximale des informations et évidences obtenues de l'exécution indépendante du processus de résolution des problèmes (KAIZEN) par les équipes de première ligne. Comme conséquence de la conduite continue des activités intra organisationnelles de KAIZEN, les ressources et les méthodes de travail se retrouvent parfaitement organisées dans des conditions optimales. Nous pourrions imaginer une situation où les ressources humaines sont parfaitement positionnées, le matériel bien maintenu, et le consommable dans un bon état de marche. Et en plus de cela, les différentes méthodes de travail au sien de chaque unité de l'hôpital deviennent minces, correctement décrites et partagées parmi le staff.

Le personnel doit être organisé en équipe. Sans esprit d'équipe, le travail ne peut être efficace ni effectif. Chaque équipe doit s'offrir les capacités de prestation adaptée de services, de communication

avec les clients, et d'engagement pour le devoir. Le service adapté signifie l'optimisation du produit/service en faveur du client, en utilisant le maximum de ressources existantes. Les valeurs des produits/services sont mesurables par sept cibles managériales ; la productivité, la qualité, la maîtrise des coûts, la prestation, la sécurité, la morale, et le moral.

Les principes de 5S constituent la fondation de la pyramide de gestion, par laquelle nous pouvons travailler sur l'approche 5S- KKAIZEN- TQM. Sous cette approche, chaque membre du staff est responsable dans l'environnement de travail qui lui est alloué. Les petits progrès rencontrés dans le processus d'amélioration du cadre de travail, dotent l'équipe d'une nouvelle expérience et d'une acquisition. L'équipe devient ainsi préparée pour aborder les grandes questions du processus et des méthodes. Pour mieux canaliser l'attention de l'équipe sur l'environnement de travail, la cible initiale des 5S doit être liée au cadre physique sur le lieu du travail.

A travers le processus des activités de 5S, nous devons parvenir à formuler des équipes capables au sein de l'organisation toute entière. Sans travail d'équipe, personne ne peut atteindre l'objectif de résolution des problèmes par le personnel pour son propre bien et celui des clients, dans un site donné. Pour créer une « équipe hautement motivée », les activités des trois premiers « S » (Séparer, Systématiser, Salubrité), sont déterminantes à la culture de la capacité de l'équipe. Si les activités de ces trois premiers « S », sont menées correctement, alors l'équipe aura expérimenté les petits succès dans l'amélioration de l'environnement. Ces activités sont appelées la « formation de l'habitude » à cause du potentiel dans le changement réel des habitudes du personnel engagé. Le charisme des responsables des équipes et l'acceptation des membres importent sans doute pour guider l'équipe et conduire le processus du travail. Aussi, pour maintenir une atmosphère participative de collaboration dans la conduite des activités, entre les membres, il est nécessaire d'avoir des groupes nobles. Des manifestations compétitives saines entre des bons prétendants, peuvent stimuler leur esprit et favoriser l'innovation. Une attitude positive est essentielle pour cette approche et pour tout le cadre de la «Gestion du Changement ». Changer la gestion n'est pas seulement changer la méthode de gestion, mais une importante opportunité de changer l'attitude des gens, comme conséquence du changement de l'état d'esprit.

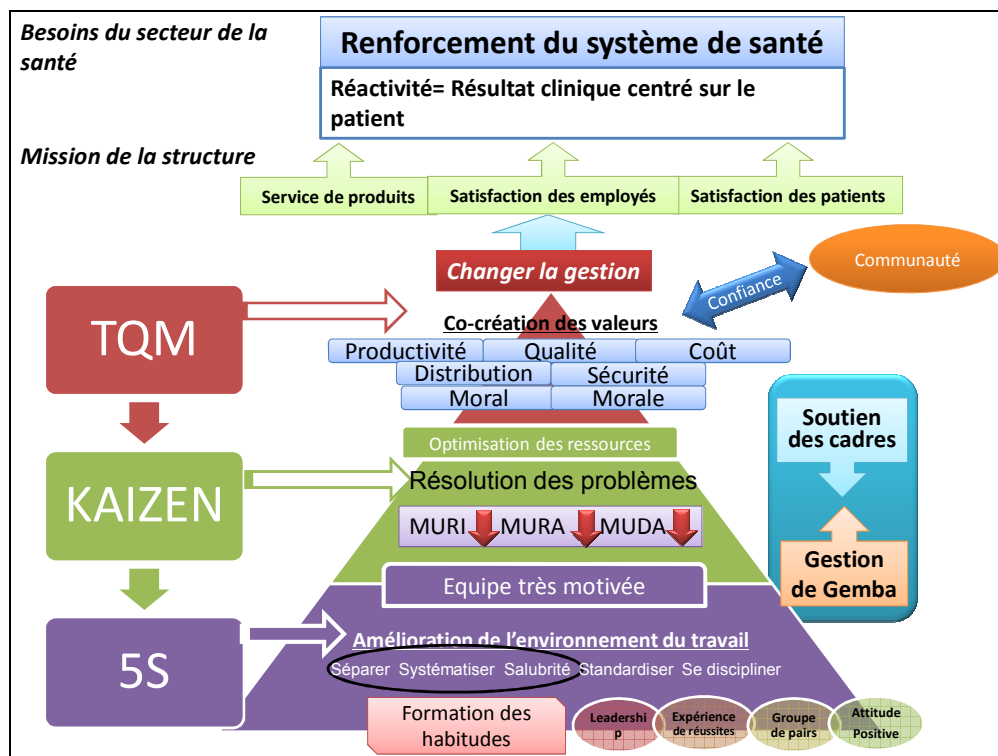


Figure 2-2 : Pyramide de Gestion

II-2-2...Trois étapes importantes et deux voies pour une meilleure qualité des services de soin

La caractéristique la plus importante de ce long processus pour atteindre la qualité des services de santé est détaillée ici, et dans la prochaine illustration, nous verrons les deux niveaux d'application. Les différentes étapes sont régulièrement évoquées dans le chapitre précédent.

Première étape: Promotion du cadre de travail au moyen des activités des 5S.

Deuxième étape: Les activités du KAIZEN à base de la participation générale pour une résolution effective des problèmes des services de premier plan.

Troisième étape: TQM (gestion totale de la qualité); une approche de rationalisation des capacités de toute la structure.

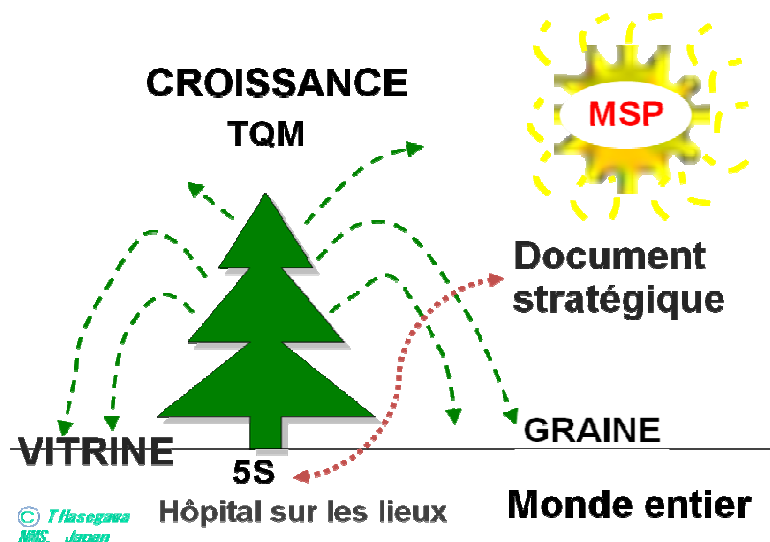


Figure 2-3 : Arbre de la Qualité 1

La croissance de l'arbre TQM ci-dessus décrit et réalisé progressivement en trois étapes représente la première voie à suivre pour atteindre un niveau d'excellence, et constituer une vitrine pour toutes les autres structures du pays. L'autorité de régulation, le Ministère de la Santé publique, de chaque pays doit dans un premier temps soutenir les structures pilotes, et par la suite veiller à vulgariser à travers tout le pays les succès inspirés par les expériences de ces structures au moyen de documents illustratifs. Et cet engagement des responsables de la santé publique représente le deuxième niveau vers une bonne application de ces importantes activités. A l'échelle nationale, la question de la promotion de la qualité des services de santé deviendra une réalité une fois une bonne coordination est entretenue entre les niveaux un et deux d'application des activités de l'approche.

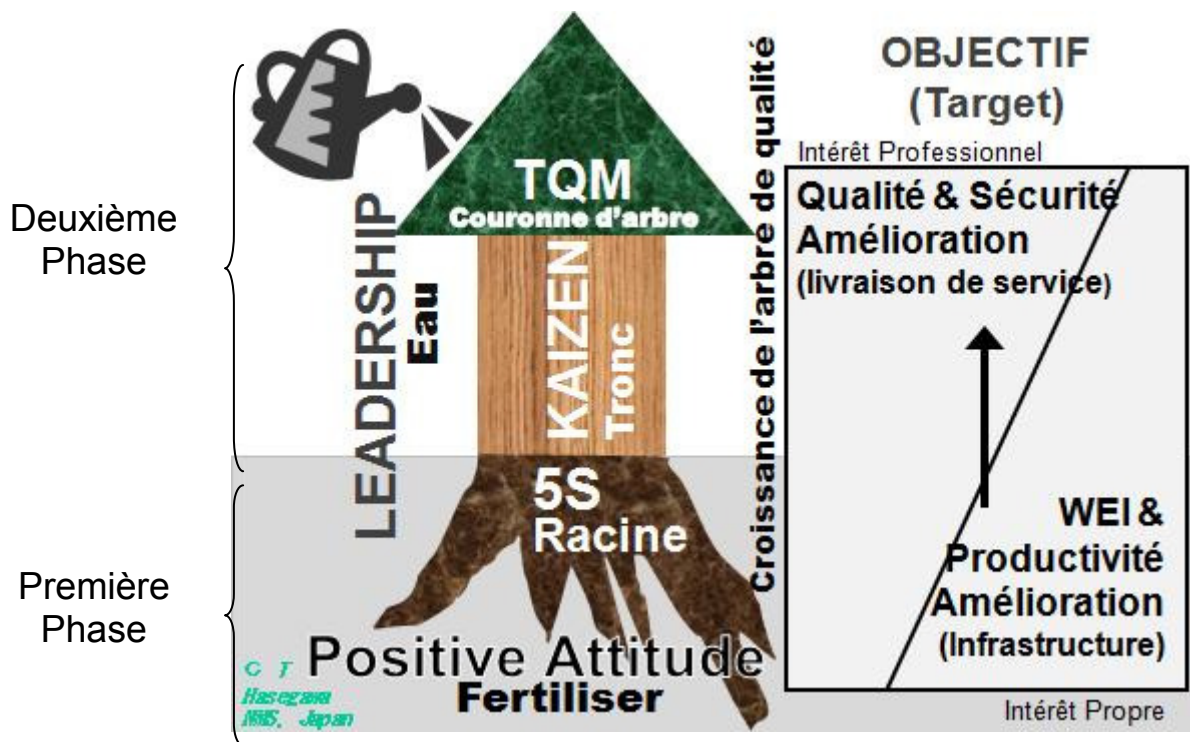


Figure 2-4 : Arbre de la Qualité 2

Pendant l'étape initiale (celle des 5S), les efforts seront concentrés sur la promotion de l'environnement du travail pour garantir l'amélioration du rendement de l'organisation /l'hôpital. Ensuite, il faut progressivement les orienter dans le sens de viser l'amélioration de la qualité /et la sécurité des services, pour enfin prétendre réaliser le TQM.

Pour cela il est important de stimuler la motivation des employés au début par des activités à intérêt personnel, tels que la promotion de l'efficacité du travail, le sens de l'ordre dans l'environnement du travail, et songer à ne pas directement sauter à la question de la promotion de la qualité des domaines techniques spécifiques. C'est seulement après avoir pris goût au processus et aux résultats des activités des 5S que le personnel soignant d'avant garde pourra apprécier les améliorations de l'environnement de travail. Par la suite, bien au delà de l'aspect environnemental, ils s'intéresseront progressivement aux questions plus professionnelles telles que la "Qualité et la Sécurité".

Pour assurer une très bonne croissance à notre "Arbre de la Qualité" illustré plus haut, il faut impérativement passer par l'adoption d'une "Attitude Positive", qui représente l'élément fertilisant, et un bon "Encadrement Solide", comme substance nutritive de notre plante.

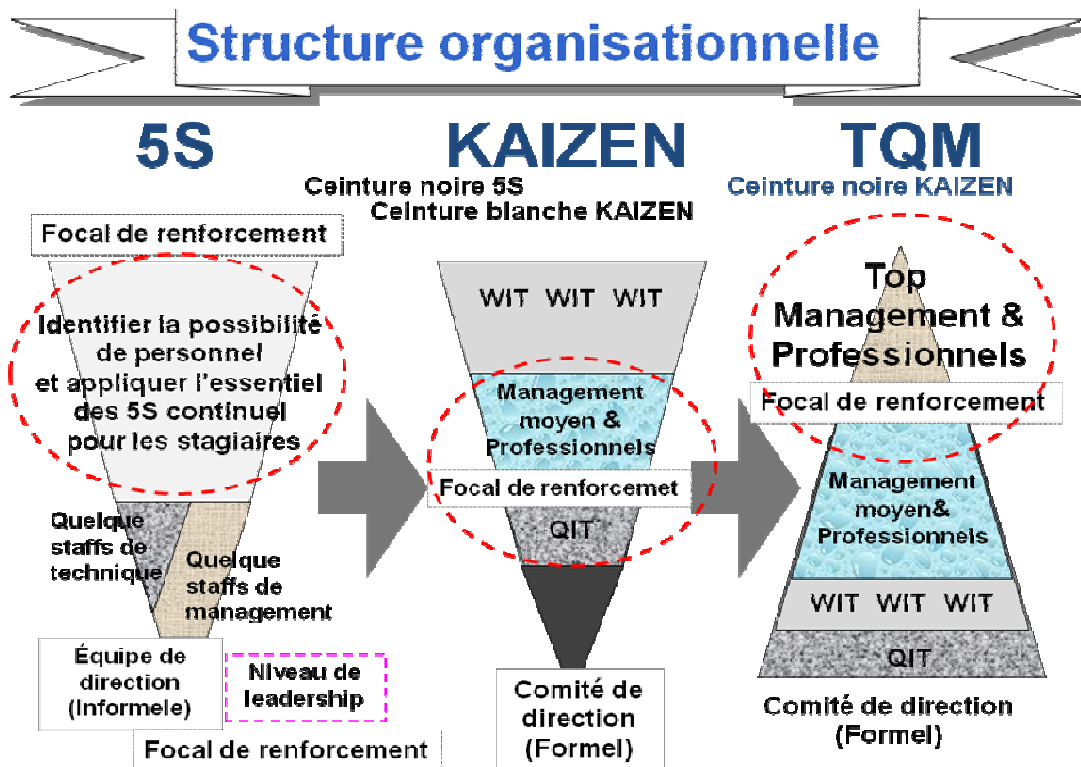


Figure 2-5: Structure organisationnelle

Dans chaque unité de travail au sein de l'hôpital, une structure d'organisation des activités des 5S sera créée où la promotion de l'environnement du travail sera insérer dans la routine de gestion au quotidien. Des équipes de promotion de travail (WIT) seront mises en place dans chacune des unités de manière bien hiérarchisée. WEI est composé de quelques éléments du groupe travaillant au sein d'une même unité, choisis pour conduire les activités des 5S de façon collégiale, dans l'intérêt de tous.

Sur la base du fonctionnement des WIT, et de la conduite des activités des 5S, l'étape du KAIZEN interviendra comme moyen de résolution des problèmes principalement dans le processus du travail. A cette étape, un accent particulier sera mis sur le renforcement des capacités des WIT, et au-delà, sur l'autorité des responsables d'équipes au niveau sectoriel tels que les chefs de services des unités respectives. A l'étape de la gestion totale de la qualité TQM, où se posent les défis aux responsables centraux, d'accumuler les différents succès du KAIZEN pour une application plus élargie, le point d'intérêt portera éventuellement sur le renforcement des capacités des responsables centraux, tels que les directeurs des hôpitaux, les responsables administratifs, ou leur représentants.

L'apprentissage comporte le même point d'intérêt que l'encadrement. Les membres des unités qui ont fait montre d'intérêt pour les activités des 5S doivent recevoir une formation surtout pour les trois premiers S ; *Seiri (séparer)*, *Seiton (Systématiser)* et *Seisou (Salubrité)*. Mais une fois qu'ils auront atteints la phase des étapes 4 et 5, ils suivront un entraînement particulier proactif et sur les aptitudes détaillées qui leur permettront de mieux systématiser leurs activités. Cependant à l'étape de KAIZEN, une formation beaucoup plus formelle doit être donnée aux encadreurs des niveaux sectoriels sur le processus de résolution des problèmes et la manipulation des évidences. Les formations doivent être généralisées à l'échelle de la structure dès lors que l'étape de KAIZEN est le passage obligatoire vers la maîtrise de la gestion de la qualité des services, TQM.

II-2-3...Protocole de Mise en œuvre et intervention

A l'échelle nationale, il existe deux niveaux d'application de l'approche 5S- KAIZEN- TQM. Le premier est appelé « Pilote », et a pour objectif la reconnaissance de l'effectivité de l'approche, et créer les stratégies pour sa vulgarisation à travers tout le pays. Une fois en contact avec le concept, les responsables en charge de sa mise en application au niveau des autorités sanitaires, commencent par désigner les structures pilotes pour initier l'approche. La pratique au sein des hôpitaux sélectionnés, doit être minutieusement suivie dans l'intention de justifier les stratégies de vulgarisation de l'approche. Pour la phase de vulgarisation, un mécanisme de formation et de contrôle, doit être établi au sein de la structure administrative du Ministère.

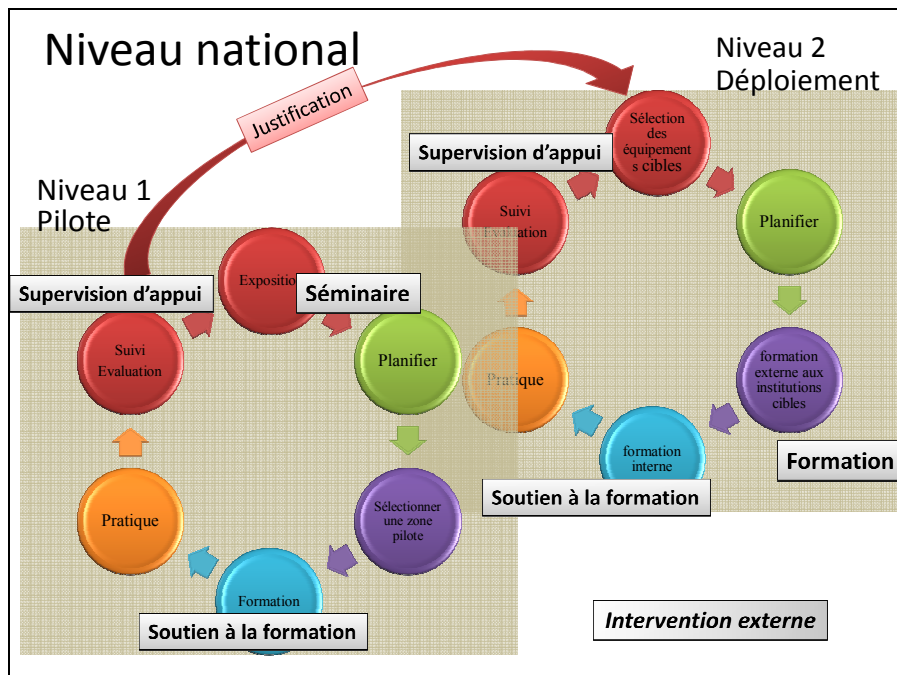


Figure 2-6 : Niveau national

Pour réussir une bonne application de l'approche, l'intervention adéquate et opportune d'un formateur /superviseur expérimenté est d'importance capitale. Le processus doit être bien conçu et suivi par les formateurs et par les apprenants. Il doit aussi être progressif, montant par étapes, du « Contact » à la « Planification », à la « Formation interne », à la « Mise en Application », et au « Suivi ».

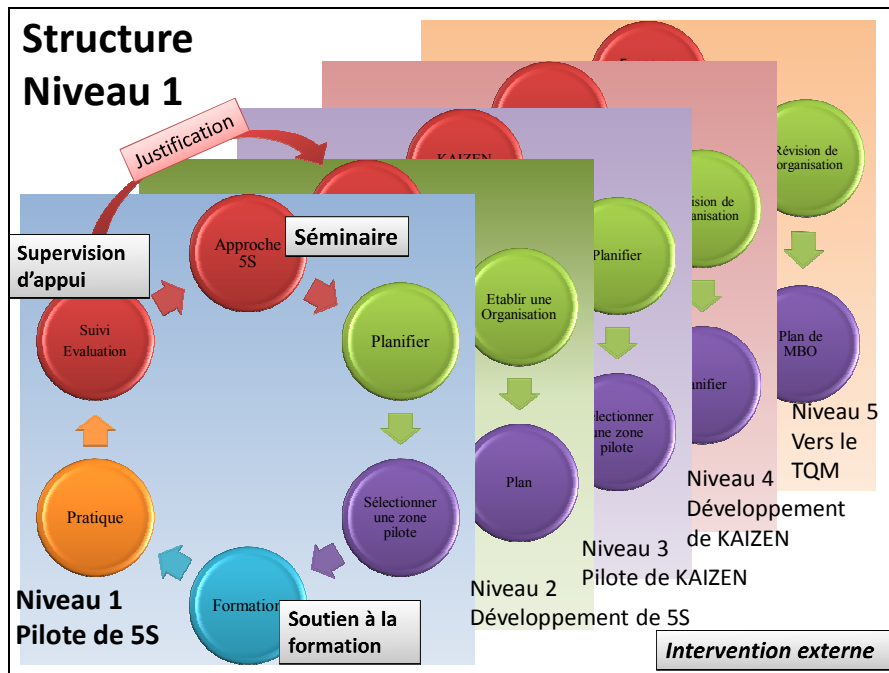


Figure 2-7: Institution niveau 1

Comme déjà martelé au plus haut, les activités de 5S en expérimentation dans les hôpitaux, constituent la porte d'entrée du mouvement inter organisationnel tout entier. L'activité est ensuite répandue dans toutes les unités au sein de l'hôpital. Une fois les activités de 5S bien standardisées tout autour de l'institution pilote, KAIZEN peut être alors introduit dans les secteurs où les succès auront le plus été enregistrés, et progressivement, étendu à toutes les unités. Ainsi, on aura finalement une situation où, grâce à l'application continue des activités de 5S et KAIZEN, tout le cadre de travail dans les unités pilotes sera amélioré, et le processus de travail et de résolution des problèmes sera aussi développé par le personnel au profit des utilisateurs des services.

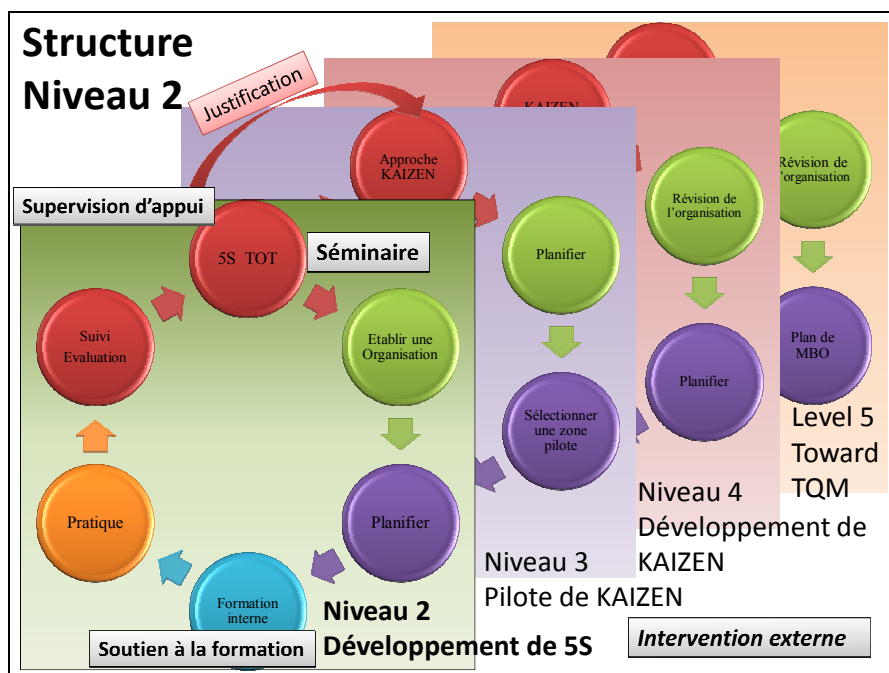


Figure 2-8 : Institution niveau 2

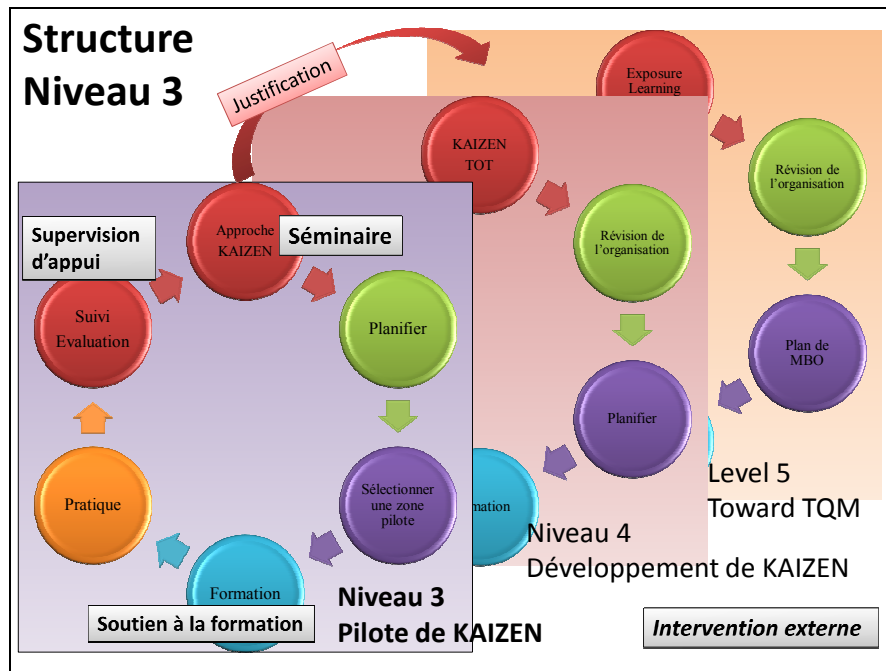


Figure 2-9 : Institution niveau 3

Les responsables à tous les niveaux de l'organisation, mobilisent alors le « Système de Gestion des Informations » afin de réunir les données et évidences du processus et des résultats des activités. La fiabilité de ces informations sera alors améliorée. Ainsi, la prise de décision par les responsables devient plus réaliste et rationnelle dans ces conditions. L'application des activités managériales hiérarchisées continues est définie comme le processus de Gestion Totale de la Qualité (TQM), qui est caractérisé par la participation active de tout le staff sans égard aux positions hiérarchiques, ni aux qualifications professionnelles.

Des interventions sporadiques sont nécessaires à chaque phase des ces activités, si les responsables espèrent un développement organisationnel. La formation des employés est indispensable pour réaliser une gestion participative par les activités 5S- KAIZEN- TQM.

Pour avoir une bonne initiation au principe, aux outils et au processus d'exécution, une formation est assurée aux employés par un corps tiers dans un premier temps. Les responsables de l'hôpital peuvent désigner un petit groupe de participants qui prendront part aux séances de formation, généralement menées hors de la structure. Pendant la formation, l'animateur essaie de bien concentrer l'attention des personnes cibles sur l'approche 5S- KAIZEN- TQM. Le message sera parfaitement libellé à travers différents exemples d'activités de 5S-KAIZEN déjà menées et qui sont familières à l'audience.

Pour former les autres collègues des différentes unités au sein de l'hôpital, les personnes ayant reçu la formation externe, s'en chargent. Ils peuvent au besoin se faire assister par un facilitateur externe. L'exécution des cours de formation sur 5S-KAIZEN, est aussi un important élément de gestion participative.

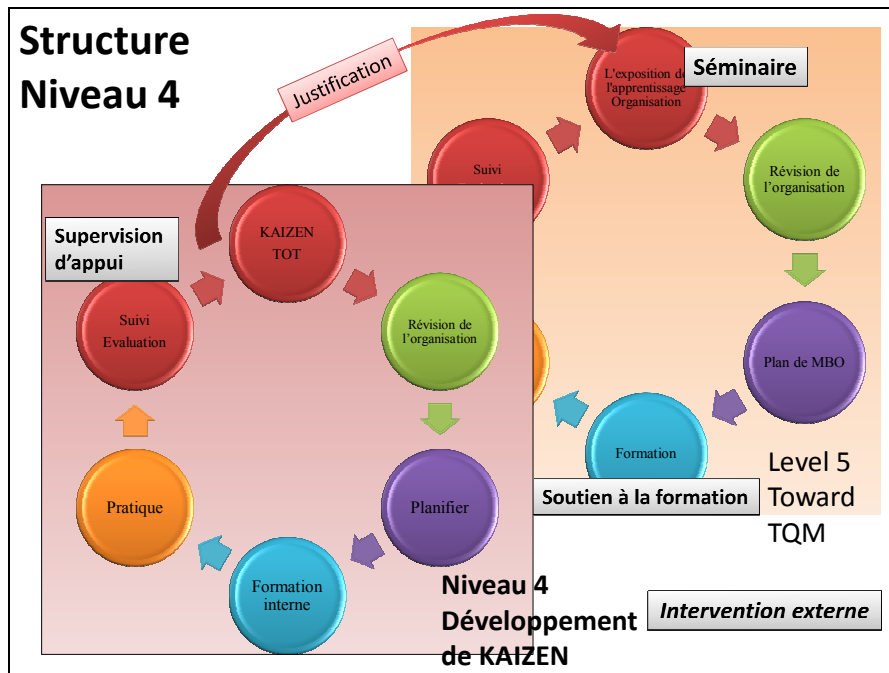


Figure 2-10 : Institution niveau 4

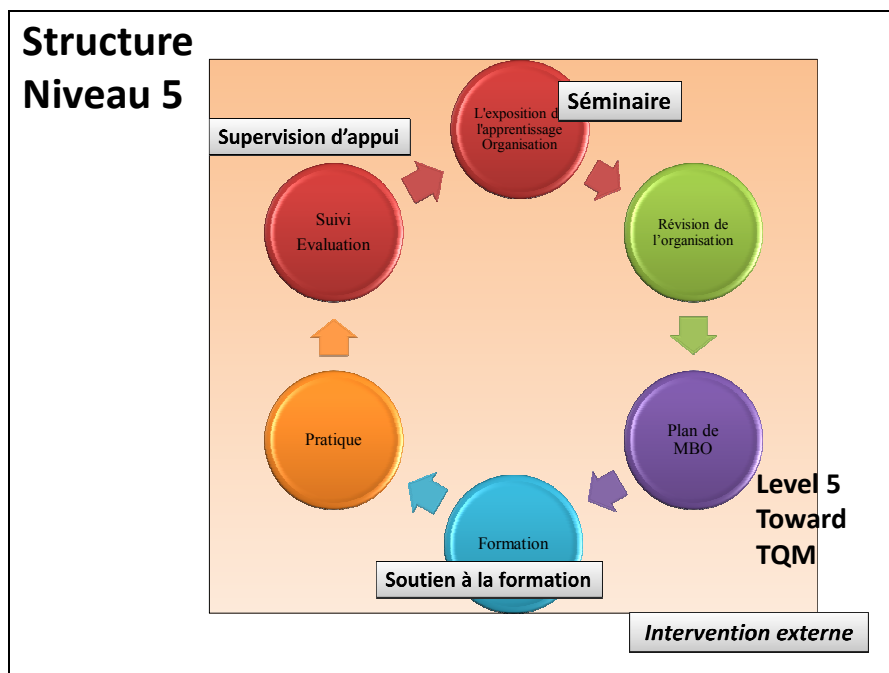


Figure 2-11 : Institution niveau 5

Le suivi des activités doit impérativement être « encourageant » pour mener les travaux des 5S et KAIZEN au sein des unités. Il peut être entrepris par les responsables en charge de l'amélioration de la qualité qui dirigent les équipes formées à cette fin. Le suivi est un processus qui consiste à partager les expériences et les connaissances acquises pendant la conduite des activités, entre les acteurs du développement de la situation. Les superviseurs pourront régulièrement visiter les unités afin d'encourager et encadrer les animateurs du développement à mieux relever les défis qui leur font face. Les superviseurs doivent apprécier les efforts des acteurs avant de souligner leurs faiblesses, et profiter pour les instruire au besoin. C'est là une très bonne attitude à adopter dans l'encadrement des équipes d'exécution.