

II-2-4...Etape 1: Amélioration de l'Environnement de Travail (WEI) à travers les activités des 5S sur tous les lieux de travail

Les cinq (5) S est une expression dérivée des termes Japonais "Seiri", "Seiton", "Seiso", "Seiketsu", et "Shitsuke". L'équivalent des ces termes en langue Française nous donne cinq autres mots comme suit : "Séparer", "Systématiser", "Salubrité", "Standardiser", et "Se Discipliner". La séquence des 5S focalise les effets sur une organisation de l'environnement de travail plus saine et des procédures de travail normalisées.

<1> Sort:	Enlever les affaires non utilisées de votre espace de travail et réduisez le désordre (Enlèvement / organisation)
<2> Set:	Organiser tout ce qu'il faut dans l'ordre pour un fonctionnement aisé (ordre)
<3> Shine:	Maintenir un niveau élevé de propreté (Propreté)
<4> Standardize:	Instaurer les 3 S ci-dessus comme routine à tous les aspects au niveau de votre espace (Standardiser)
<5> Sustain:	Former en entretenir une discipline au sein du personnel engagé. (Discipline)

Figure 2-12 : 5S

II-2-2-1...Encadrement des activités des 5S.

L'encadrement est une manière de former et de conduire une équipe de travail oeuvrant autour d'un même objectif réaliste et réalisable. La consolidation de l'unité de l'équipe malgré la diversité des rôles, doit s'appuyer sur la capacité des leaders à s'intéresser individuellement à chaque membre de l'équipe dans un style de communication simple et encourageant.

Leader

- L...Looks (Observation)**
- E...Empathy (Empathie)**
- A...Acceptance (acceptation)**
- D...Directiveness (Directive)**
- E...Encouragement (Encouragement)**
- R...Responsibility (Responsabilité)**
- S...Security (Sécurité)**
- H...Holism (Traité général)**
- I...Identity (Identité)**
- P...Power (Pouvoir)**

Trois chose à faire

1. Objectif
Établir l'objectif pour le groupe

2. Unité
Unir le membre du groupe comme une équipe pour atteindre l'objectif

3. Soin
Prendre soin de chaque équipe pour minimiser la différence entre l'objectif du groupe et le désir individuel

LEADER

Figure 2-13 : Encadrement

Pour bien réussir l'application de cette approche à base de participation pour la promotion de l'environnement de travail, il est fondamental d'assurer un bon encadrement et surtout d'avoir un sens de l'initiative hiérarchisé. Les responsables au niveau central doivent clairement annoncer

l'introduction des activités des 5S au sein de toute l'organisation. Le rôle des encadreurs des unités est primordial dans le processus dès lors que les activités seront conduites dans leurs unités respectives. En réponse aux initiatives des responsables centraux, les dirigeants sectoriels tels que les chefs des départements ou des unités doivent être motivés au moyen de petits séminaires organisés à leur intention de temps en temps.

Les dirigeants des équipes de travail WIT peuvent aussi bénéficier de ces petites opportunités de formation sur les activités des 5S et leurs impacts, afin de renforcer leurs capacités de gestion. Entre autres effets des activités des 5S, on peut souligner la réduction de la charge de travail, le soulagement du poids du stress, la jouissance d'un cadre de travail sain et viable. Le sens de responsabilité individuel des membres des WIT sera conséquemment développé si les séances de formation sont concluantes et que chaque acteur intègre progressivement le mouvement en prenant soin de son propre territoire.

II-2-2-2...Organisation des activités des 5S.

La conduite des activités des 5S est une affaire de groupe de travail. C'est à cela que la formation des équipes d'amélioration du travail (WIT) est fondamentale. On ne peut garantir de stabilité aux opérations des 5S sans passer par les WIT, de petits groupes de travailleurs appartenant à la même unité, qui oeuvrent pour la promotion de leur environnement de travail (WEI), dans le but de rendre le processus du travail plus agréable.

Les premières actions des activités des 5S doivent se concentrer autour de l'environnement physique pour la simple raison que les facteurs liés à l'efficacité du travail et du rendement sont basés sur la logistique et la fonction du service d'arrière-plan. Pour cela il est important de s'assurer que les équipes d'amélioration du travail WIT sont disponibles dans chaque unité de l'hôpital, y compris les services de la logistique et de l'arrière-plan. Il faudra bien sûr considérer aussi les sections administratives.

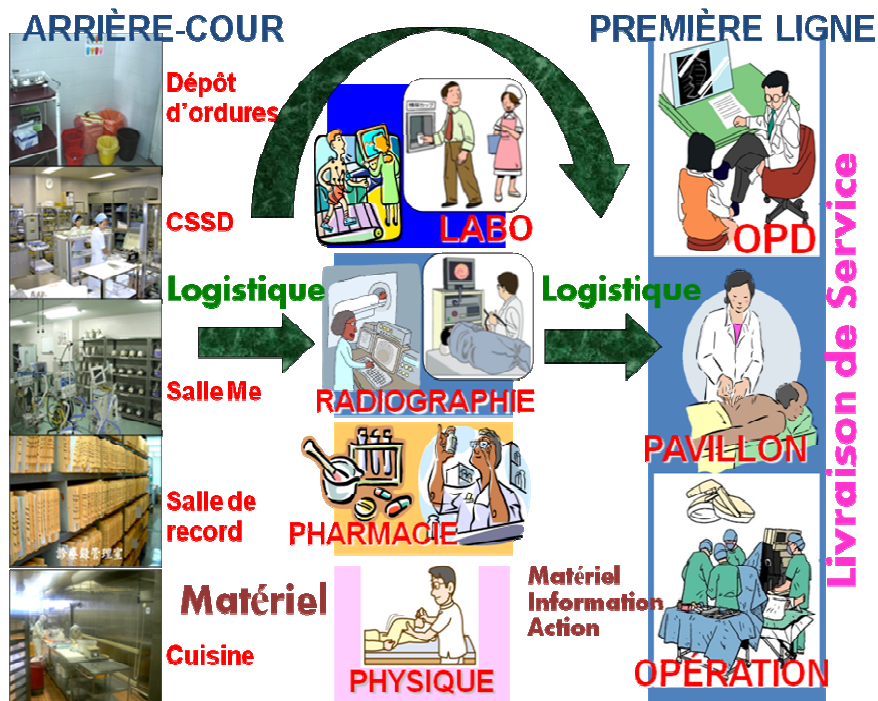


Figure 2-14 : Arrière-cour et première ligne d'hôpital

L'amélioration de la logistique et du service d'arrière-plan peut alléger le fardeau du personnel de premier plan qui se trouve face à face avec le consommateur. Il peut en outre s'occuper de ses activités

professionnelles dans un cadre beaucoup plus agréable. Le rôle des équipes d'amélioration du travail WIT et leur volonté à mener les activités des 5S sont déterminants pour garantir une harmonie dans l'environnement de travail, avec un sens de communication interne pour une meilleure collaboration dans une atmosphère difficile de soutien au patient.

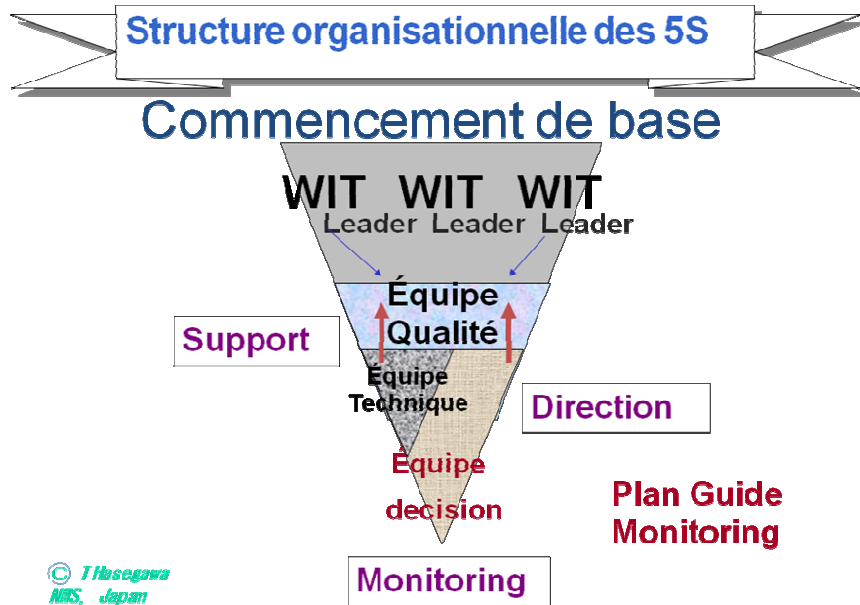


Figure 2-15 : Structure Organisationnelle des 5S

La première activité des 5S consiste en la formulation des équipes d'amélioration du travail WIT suivant la bonne volonté des acteurs et leur capacité à coordonner les actions du groupe. En plus, il est très important de soutenir les WIT qui sont très actifs pour maintenir leur niveau de motivation, et se servir de leur succès comme évidence des bienfaits de leurs activités avec éventuellement la réflexion stratégique de toucher tout l'hôpital.

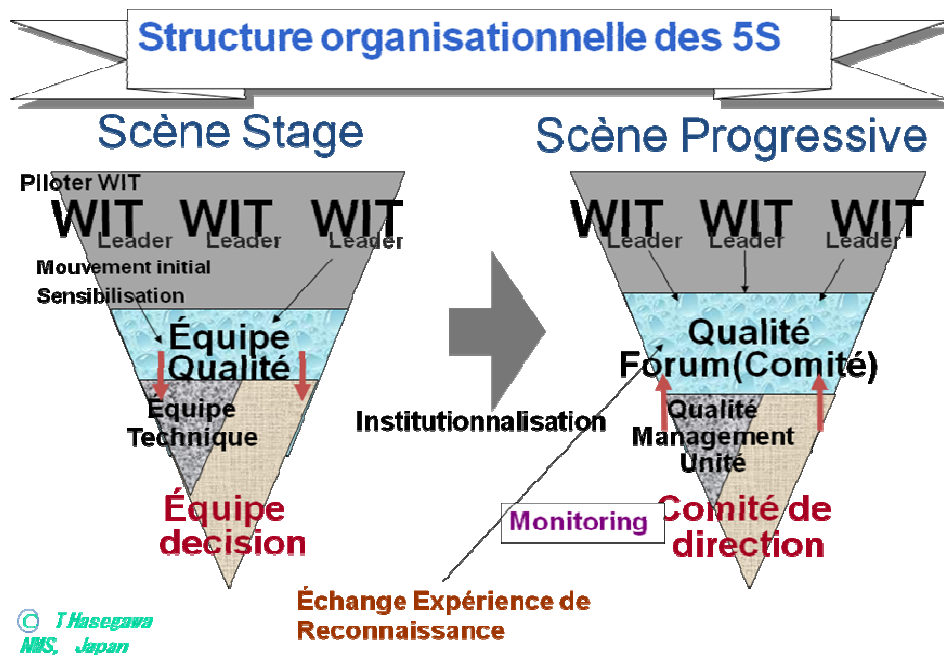


Figure 2-16 : 5S à KAIZEN (Structure Organisationnelle)

II-2-2-3 L'apprentissage des activités 5S

L'apprentissage a les mêmes points d'intérêt que l'encadrement. Les premiers acteurs recevront une formation sur les activités des 5S, et particulièrement pour la "ceinture blanche" des 5S (Séparer, Systématiser, Salubrité), les trois premières étapes des activités. Quand les membres des équipes auront entamer les phases 4 et 5 des 5S, ils recevront un entraînement spécial proactif pour des aptitudes liées à l'amélioration de l'environnement de travail WEI. Toutefois, à l'étape KAIZEN, une formation plus structurée sur le processus de résolution des problèmes en utilisant des outils adaptés, sera spécialement donnée aux encadreurs au niveau moyen (chef d'équipes des différentes unités de travail). Pour les responsables des unités et autres chefs de département ils recevront une formation plus tard pendant que l'étape de KAIZEN évolue vers TQM.

Pour le programme de formation en 5S, les membres des équipes sélectionnés seront entraînés sur les activités réelles pour réaliser les 5S. Les trois premières étapes de Séparer- Systématiser Salubrité sont accessibles à tous, parce que faciles à comprendre et à appliquer dans chaque partie de l'hôpital.

Plus l'on avance dans l'exécution du programme des activités des 5S, plus on doit faire face à de nouveaux défis, surtout à l'étape de la « ceinture noire » des 5S (à savoir *Standardiser et Se Discipliner*). A cette étape des techniques et connaissances spécifiques doivent être enseignées aux membres des équipes d'amélioration du travail WIT. Il est bien besoin d'apprentissage pour mener les activités "ceinture noire" des 5S et teindre les activités "ceinture blanche".

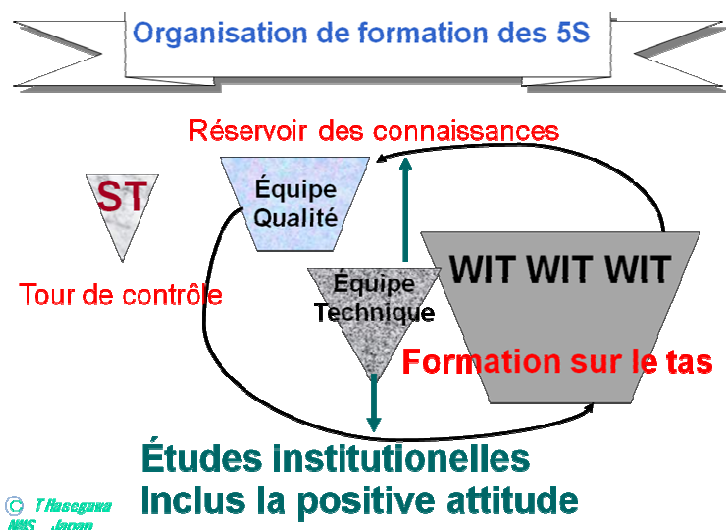


Figure 2-17 : Organisation de formation des 5S

II-2-2-4 De la Ceinture Blanche à la Ceinture Noire 5S

Après une exécution réussie des activités 5S de la première phase, Séparer, Systématiser, Salubrité, il faut passer à l'étape de Standardisation de ces activités à travers toute l'organisation, avec le Soutien effectif de tous les acteurs à travers des programmes réguliers de formation ciblée en vue d'atteindre des objectifs de promotion plus importants. Sinon, les activités seront entravées par les retards constatés avant la mise en route des activités des 5S. Il est donc important de maintenir l'ensemble de ces activités pour favoriser un esprit de changement dans la perspective de rendre meilleur le cadre du travail au sein de toute l'organisation. Ceci est faisable à l'étape de la Ceinture Noire des activités des 5S. La période transitoire entre la Ceinture Noire et la Ceinture Blanche des activités des 5S est un véritable tremplin nécessaire à l'étape KAIZEN qui consiste en un processus de résolution des problèmes par le personnel dans son propre intérêt, pour la promotion de la qualité des services, en vue éventuellement de promouvoir la satisfaction du potentiel consommateur.

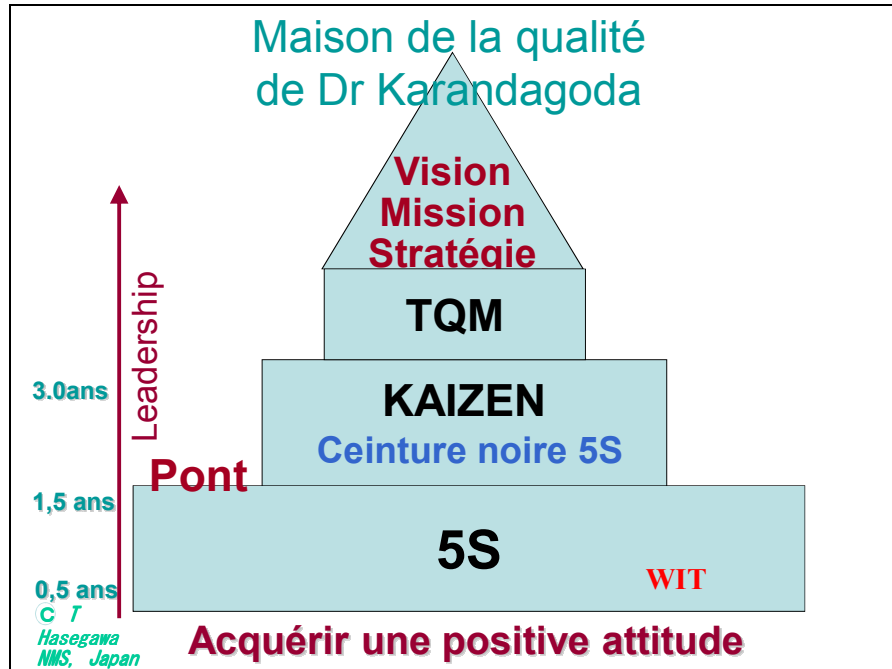


Figure 2-18 : Maison de la Qualité de Dr.Karandagoda

Dès lors que l'étape KAIZEN doit se passer sans interruption, et avec le soutien et la bonne volonté des membres des WIT et des autres staffs, la logique et la pensée positive, toutes deux nécessaires au processus, doivent être développées avec l'étape Ceinture Noire des activités des 5S. Les cibles des activités d'amélioration du cadre de travail WEI, sont relativement faciles à identifier et accessibles à tous les acteurs. Pour cela les équipes de promotion du travail WIT et les autres acteurs, concentreront leurs efforts à l'observation de leur environnement, et à l'identification des potentiels problèmes pour lesquels des actions d'amélioration s'avèrent nécessaires. La pensée positive sera sans doute consolidée pendant cette étape de Ceinture Noire des activités, si les équipes sont bien encadrées par les WIT, qui à leur tour seront suivis par des instances supérieures à savoir les équipes de promotion de la qualité (QIT).

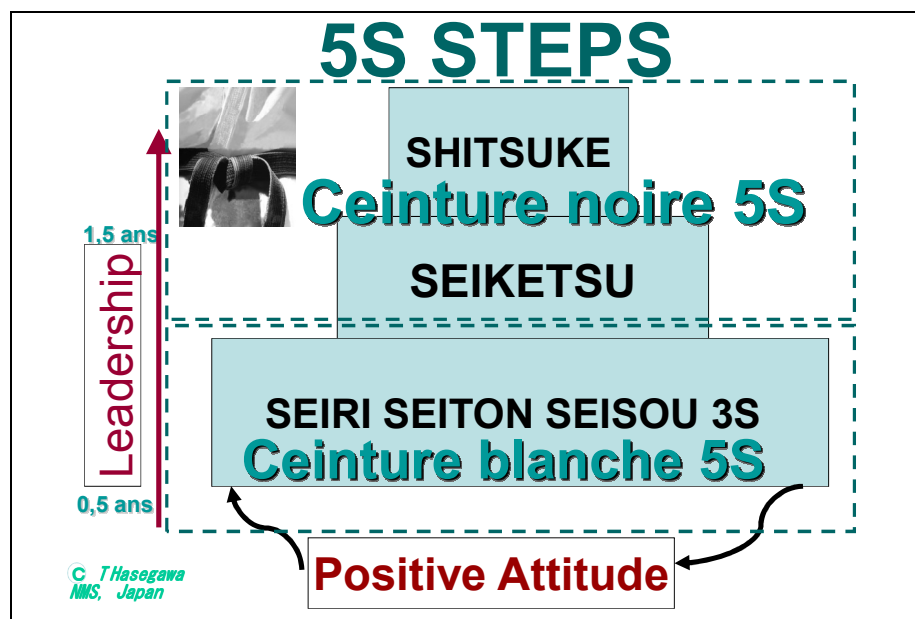


Figure 2-19 : 5S Steps

II-2-5...La phase KAIZEN : un processus d'amélioration du travail et des prestations par la résolution des problèmes à base de participation

II-2-5-1 ... Le leadership en KAIZEN

Même si la notion du leadership est fondamentale à tous les niveaux de l'administration, le leadership des responsables des unités, particulièrement des responsables des WIT (équipes de promotion du travail), est le facteur vital le plus déterminant pour réussir les activités du KAIZEN. Pour les responsables centraux, la mise en place d'un niveau moyen de responsabilité est une question de survie pour toute l'organisation. Et pour les responsables des unités, la consolidation des capacités des membres de leurs équipes est le principal point d'intérêt du leadership. Ainsi, le responsable d'équipe de chaque unité favorise le travail de groupe, moyen de détection des 3M (MURI- manque d'importance, MUDA- gâchis, MURA- irrégularité), les principales cibles du processus de résolution des problèmes.

Le terme KAIZEN est d'origine Japonaise, et signifie " Changer pour le meilleur", ou encore "Amélioration". En matière de gestion, ce terme fait référence à "Réduction Continue des Coûts", ou "Amélioration de la Qualité et de la Sécurité", par la réduction du temps de livraison. Comme déjà mentionné, KAIZEN est une activité de groupe pour une amélioration continue des conditions, pour laquelle toute chose peut et doit être suivie et améliorée. Personne ne peut prétendre tout connaître, mais chacun connaît quelque chose quelque part. Aussi le travail en équipe minimise les faiblesses individuelles et renforce l'individu autant que l'équipe entière. Si KAIZEN est appliqué à un environnement de travail donné, l'activité sur place se transforme en processus continu d'amélioration impliquant tous les acteurs sans égards aux écarts socio professionnels liés à la position dans l'entreprise. KAIZEN est né dans le secteur manufacturier, mais actuellement il se limite aux systèmes de fabrication seulement Il est applicable à l'industrie des services, y inclus les services de santé.

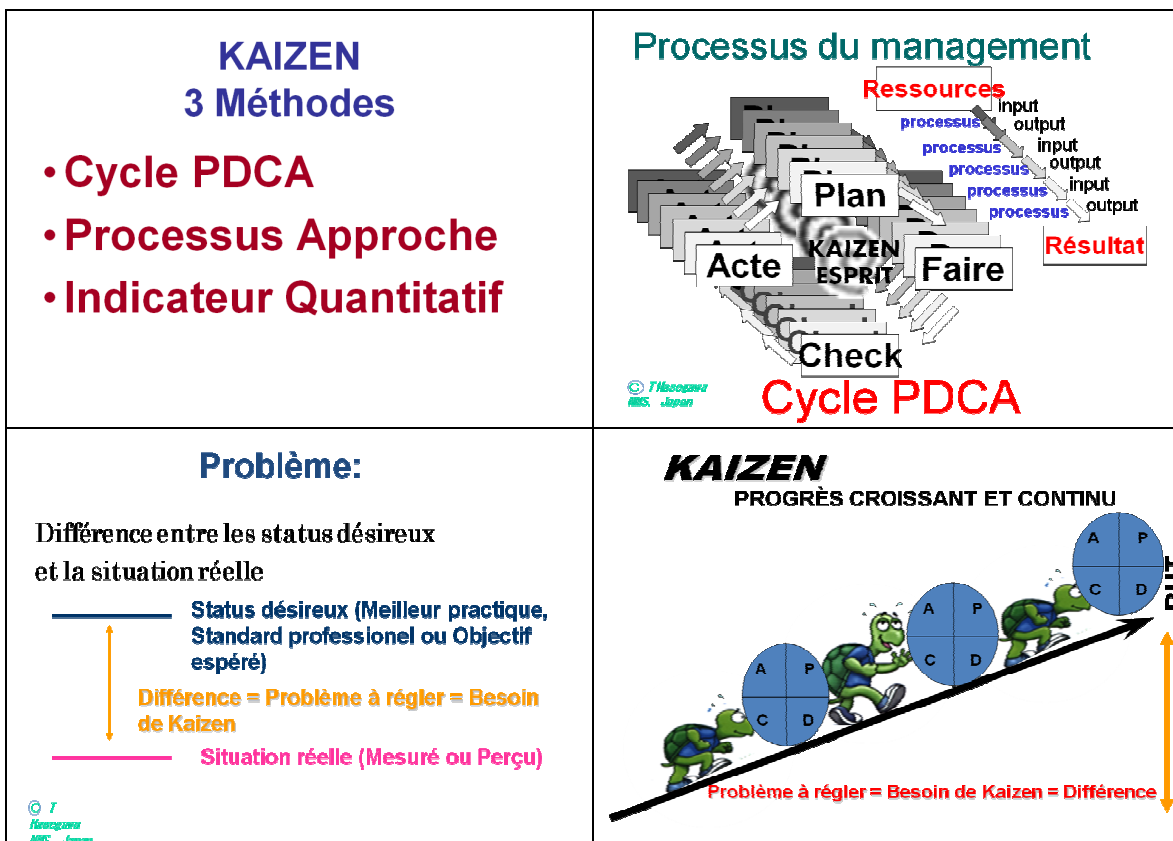


Figure 2-20 : KAIZEN 3 Méthodes

KAIZEN est de toute évidence une méthode de résolution de problèmes comme déjà indiqué. Le problème ici est défini comme étant "l'écart entre les conditions idéales et les conditions existantes". Pour résoudre le problème, il suffit de combler l'écart de façon continue. Il nous faut "Planifier" pour résoudre le problème, "Faire" pour combler l'écart, "Vérifier" pour prendre la mesure de l'écart, et "Agir" pour améliorer la situation. Et c'est autour ce cycle d'activités P-D-C-A (pour les termes Anglais Plan- Do- Check- Act), que se base la méthode du KAIZEN.

II-2-5-2... L'Organisation du KAIZEN

La structure organisationnelle du KAIZEN est caractérisée par le passage du point d'intérêt des acteurs du premier plan aux dirigeants des unités moyennes. Du moment où les problèmes sont identifiés, mesurés, et vérifiés quantitativement et qualitativement à l'étape du KAIZEN, l'importance de l'encadrement est spécifiquement soulignée non pas à l'avant-garde ni au niveau central, mais plutôt au niveau moyen où on est censé encadrer les acteurs d'avant-garde.

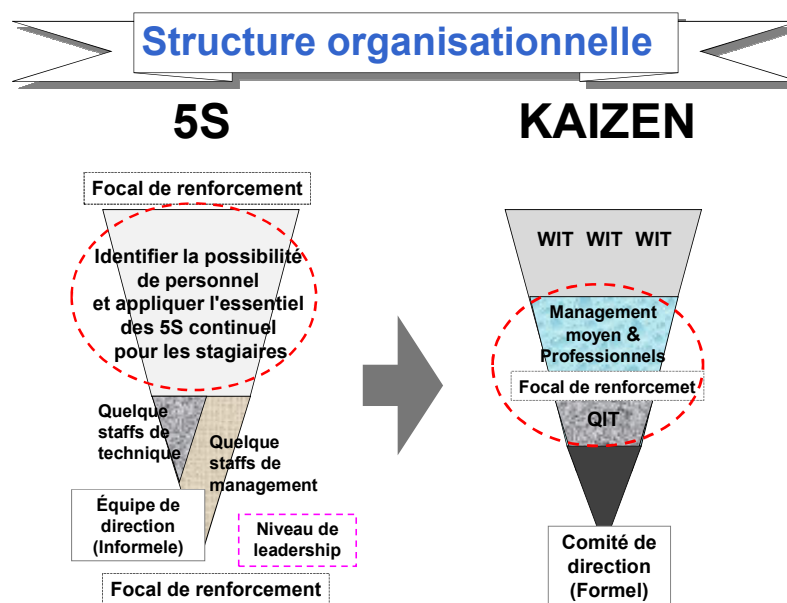


Figure 2-21 : Structure Organisationnelle

II-2-5-3 ... L'apprentissage du KAIZEN

L'apprentissage au KAIZEN nécessite non seulement des séances de stage, mais aussi des formations plus conventionnelles. Les détails du processus de résolution de problèmes doivent être appris en particulier par les dirigeants des unités qui ont à charge d'appliquer les solutions adéquates aux problèmes déjà identifiés, à leur double titre de facilitateurs de détection des problèmes, et encadreurs des équipes censées résoudre ces problèmes. Les différentes techniques d'évaluation, d'appréciation, et de contrôle des potentiels problèmes, ainsi que les techniques de collecte d'information sur les éventuelles solutions, seront enseignées aux participants des séances de formation. Un bon leadership, et un esprit de création et de culture de pensée positive sont entre autres d'importantes qualités interpersonnelles des dirigeants des unités. A l'étape du KAIZEN, le dévouement des équipes de promotion de la qualité (QIT) et du comité directeur de contrôle devient plus important après la création effective du réseau des équipes de promotion du travail WIT au sein de toute l'organisation, en s'intéressant aux performances des chefs d'équipes. Avec des équipes des WIT opérationnelles, et en continuant sans interruption les activités du KAIZEN tout autour de l'hôpital, celui-ci peut prétendre parvenir à l'ultime étape du processus qu'est la gestion totale de la qualité (TQM).

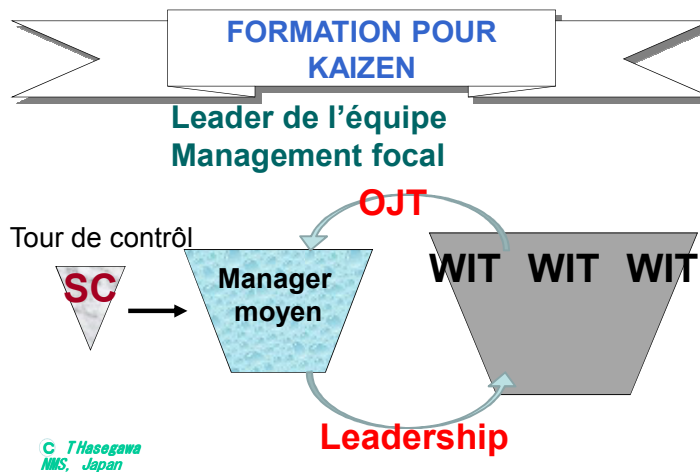


Figure 2-22 : Formation pour KAIZEN

II-2-6...Du KAIZEN au TQM

Selon ISO8402 (ISO : International Organization of Standardization), la définition de TQM (Total Quality Management) se résume comme suit :

“Méthode de gestion d’une organisation orientée sur la qualité, à base de la participation de tous ses membres visant à pérenniser sa réussite par la satisfaction du client et les bénéfices à ses membres et à la société”.

Partant de cette définition, TQM doit caractériser un leadership visionnaire et stratégique travaillant en équipe pour une cause commune. Dans le contexte des services de santé, l’ultime raison de poursuivre les initiatives d’amélioration consiste à une sorte d’intérêt personnel des employés et de renforcer leur professionnalisme pour offrir un meilleur service aux patients. Pour faire du "Juste à Temps" et du "Zéro Faute (POKAYOKE)" parties essentielles dans la routine de toute prestation, qui sont les vrais objectifs pour élever la situation managériale du statut de KAIZEN conduite dans les unités de travail respectives comme activités managériales de base, à celui du TQM, qui est conduit comme activités managériales de vérification mutuelle entre les différents niveaux de l’échelle administrative. Les responsables centraux doivent prendre des décisions concernant le contrôle des ressources et les investissements sur la base des situations vérifiables. Or les évidences fiables émanent des équipes de promotion de la qualité QIT, qui sont responsables de l’analyse des données avec la collaboration des décideurs. Ces données sont obtenues pendant la conduite des activités de KAIZEN par les équipes de promotion du travail WIT.

Croissance de l’arbre de la qualité

...Caractéristique de leadership

Leadership Focal	5S WIT	KAIZEN Mgr Moyen	TQM Top Mgr
Style Management	Participant		Stratégique
Motivation	Intérêt soi-même		Professionnalisme

Figure 2-23 : Croissance d'Arbre de Qualité

II-3...Parcourir la méthode à trois étapes (5S-KAIZEN-TQM) par la gestion du changement : KAIZEN et Formation de équipes

Selon la "Théorie du Changement" de Lewin, une institution passera inévitablement à l'étape de décongestion. Elle franchira les étapes de changement avant de retomber dans la décroissance. Mais il est important d'avoir un déclic pour toute évolution. Celui-là doit développer le sens de l'urgence et des besoins pour le changement. En terme plus général, les travailleurs de santé pourraient avoir des difficultés à se rendre compte de leurs objectifs professionnels quand il se pose le problème de qualité et de sécurité. Cependant ils peuvent facilement comprendre qu'un environnement de travail a des différents problèmes, et ainsi, commencer à les considérer comme partie des vraies causes des difficultés visibles au sein des services. S'ils décident de relever le défi de solutionner ces problèmes liés au cadre du travail, ils reprendront confiance à l'issue des premiers succès rencontrés après une courte expérience. Ils doivent s'assurer de pouvoir le réaliser.

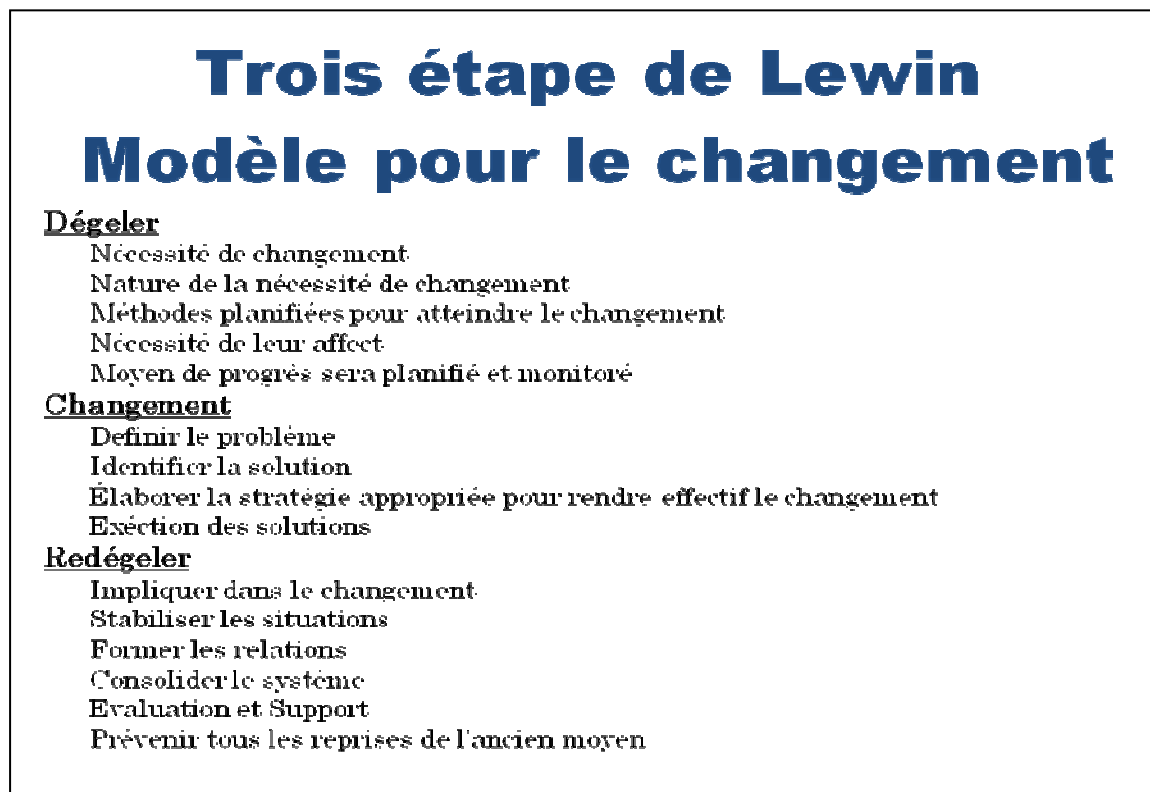


Figure 2-24 : Trois étapes de Lewin Modèle pour Changement

A la fin, ces changements sur l'environnement de travail doivent être viables. Sur la base de cette réalité, le choix du point d'entrée des activités des 5S et de ces objectifs sera minutieux. Là-dessus les équipes de promotion du travail WIT, doivent parcourir soigneusement les trois premières étapes de Séparer, Systématiser, et Salubrité, pour garantir que les activités des 5S créent le changement et la confiance nécessaires au sentiment de partage des succès enregistrés parmi les staffs. Les activités «Ceinture Blanche» des 5S sont la base préparatoire pour réussir l'application des étapes 4 et 5 de l'ensemble des activités des 5S, où l'environnement de travail peut être régulièrement entretenu par une approche systématique après l'extension et la systématisation.

Une ou deux unités de travail pilotes peuvent être appelées à montrer leurs premiers succès qui une fois reconnus comme tels, elles peuvent s'apprêter à entamer la phase du KAIZEN. Le renforcement des capacités des équipes de promotion du travail WIT aura été acquis par les activités des 5S. Si les équipes qui rencontrent les succès se multiplient, elles peuvent se mettre ensemble pour échanger les expériences et les opinions en terme de l'utilité du processus d'amélioration de l'environnement de

travail et ses impacts sur le travail de routine et sur la charge de travail. A travers les échanges entre les équipes de promotion du travail, l'on peut espérer voir toute l'organisation partager la même vision. Théoriquement, il est possible de rendre la gestion cohérente qu'elle soit de grande ou de petite taille, entre les différents niveaux de l'échelle managériale.

Les caractéristiques d'une équipe unie autour d'un même objectif sont définies par des faits, tels que le sentiment d'appartenance au groupe de chaque individu, l'assignation des rôles et de certains pouvoirs de décision aux membres de l'équipe, la communication intensive entre les membres, le partage des résultats, et la confiance. La formulation d'une bonne équipe est possible sous une bonne gouvernance. L'assignation d'objectifs réalistes et réalisables pour l'équipe, le renforcement de l'équipe, et le soin particulier accordé individuellement à chaque membre de l'équipe, sont les plus importantes actions des responsables pour asseoir leur leadership. Pour garantir un climat de confiance au sein de l'équipe et entre ses membres, il est impératif de privilégier un esprit de communication interne. Les membres des équipes doivent se sentir unis par une relation informelle dans un premier temps. Après avoir développé des sentiments de confiance entre les individus, ils seront plus à l'aise comme membres d'une seule et même équipe. Enfin, une fois l'équipe renforcée, elle devient officiellement partie intégrante de l'institution.

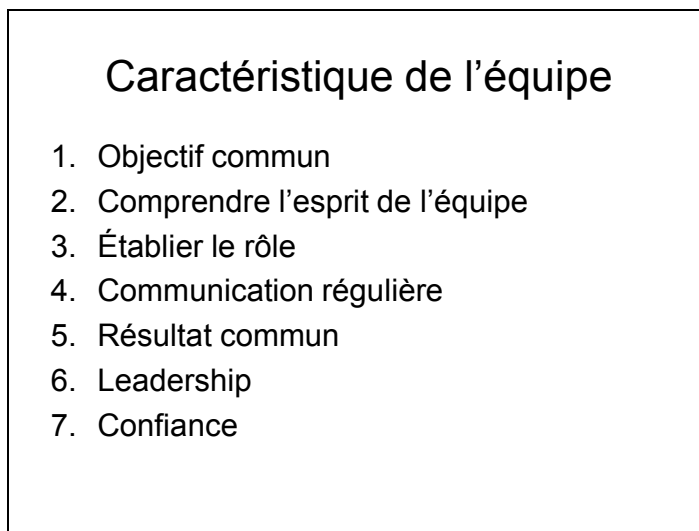


Figure 2-25: Caractéristique de l'équipe

KAIZEN est le véritable processus de la formalisation. Les responsables de second plan sont désignés pour les processus de création et/ou de la livraison des services qui restent l'affaire des unités d'avant-garde. Ces unités auront déjà développé diverses aptitudes à travers les équipes de promotion du cadre de travail au moyen des principes des 5S. Et ce stade, les responsables des équipes de promotion du travail WIT, peuvent bénéficier d'un encadrement convenable des équipes de promotion de la qualité QIT. Les WIT conduits par des responsables autorisés peuvent initier les méthodes qualitatives d'appréciation pour l'exécution du processus du KAIZEN. Ils peuvent élever leurs activités progressivement de la « Ceinture Noire des 5S » au statut du KAIZEN en procédant par étape. Il n'est nul besoin d'entamer des objectifs qualitatifs et d'apprécier l'approche en se servant d'indicateurs rigides à la phase initiale du KAIZEN.

Il existe divers moyens d'identifier et d'apprécier les problèmes. Il est aussi important d'apprendre les méthodes de collecte des données, d'analyser les causes et/ou effets, et de développer les moyens d'appréciation des solutions applicables pendant la période du KAIZEN, qui doit faire partie de la routine pour chaque unité de travail dans les hôpitaux, ensemble avec les activités des 5S. Les équipes de promotion de travail WIT et les autres staffs peuvent faire usage au maximum de ces outils du KAIZEN, et des méthodes des activités des 5S en cours, pour maquiller chaque étape, et passer de la « Ceinture Blanche » à la « Ceinture Noire » des activités des 5S.

Toutes ces procédures mentionnées plus haut sont placées sous la bienveillante supervision des responsables centraux du premier rang. Après l'introduction des principes des 5S suivant les initiatives hiérarchisées, les activités proprement dites peuvent être exécutées à l'initiative des acteurs d'avant-garde sur tous les plans. La gouvernance des leaders des unités est la clé du succès.

L'ultime objectif de l'approche 5S-KAIZEN-TQM est de promouvoir la satisfaction du patient en lui offrant un service de meilleure qualité, chose qu'on peut évaluer au moyen de divers indicateurs. Par ailleurs, le premier succès tangible de l'approche est de donner vie aux changements dans l'environnement de travail, et dans la culture de l'organisation, avec quoi le personnel doit continuer sa quête d'une optimisation de la qualité des services. Pour garantir ces changements, l'ensemble du staff de l'hôpital, sans égard aux différences socio professionnelles, doivent afficher une "Attitude Positive" et avoir un bon esprit de "Leadership". Ce sont là les questions clé qui doivent préoccuper les décideurs à tous les niveaux, tant au sein de l'hôpital qu'au niveau des ministères de tutelle. Une fois que ces questions sont prises en compte dans la bonne configuration de la politique de santé, il devient alors possible de remonter toute l'organisation pour en faire un service de santé capable d'offrir des prestations de qualité, privilégiant le sens de l'équité et du devoir envers le patient.

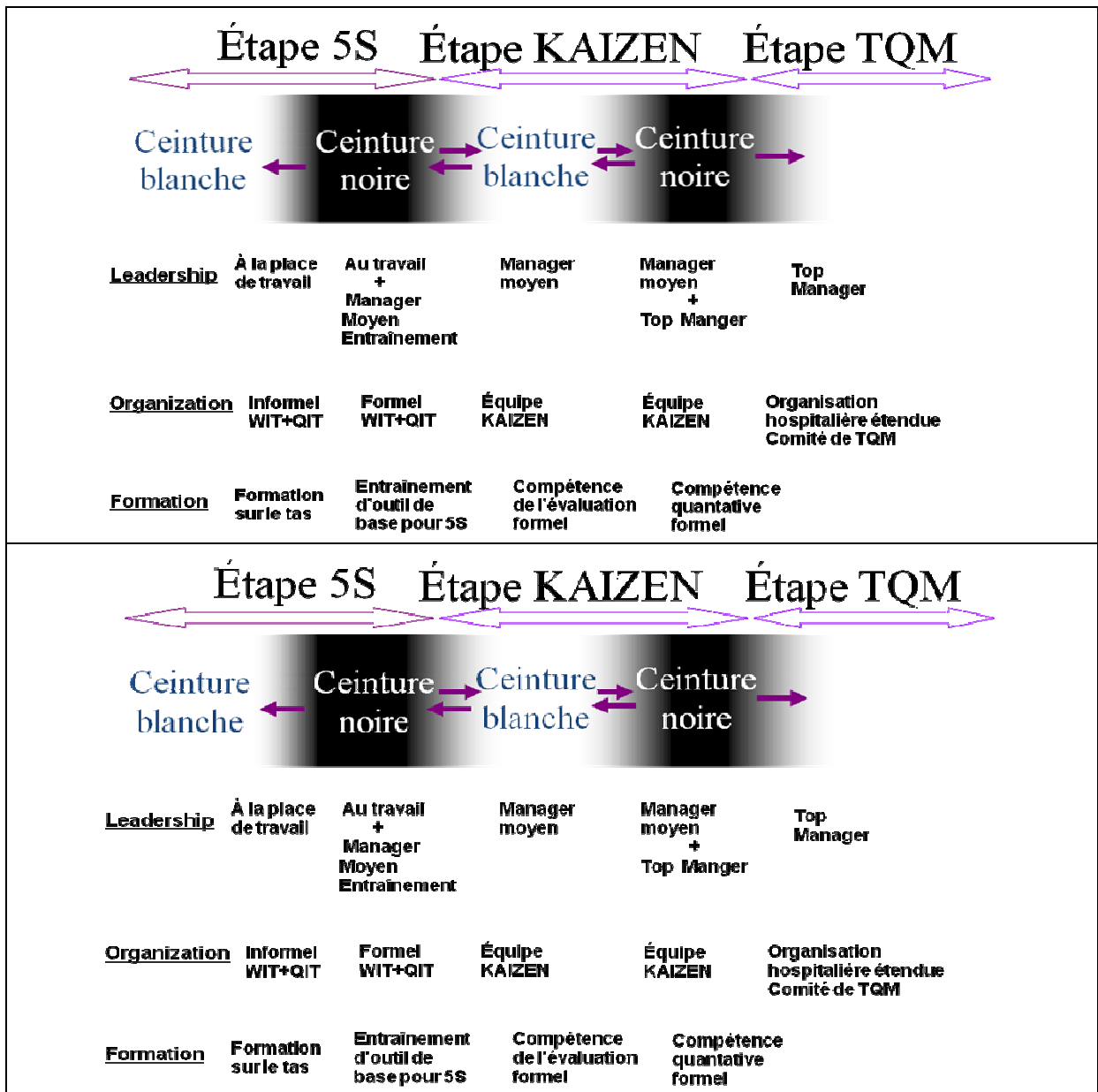


Figure 2-26 : Chaque étape de 5S, KAIZEN, TQM

II-4...La conception du système de santé de l’OMS

“Le système de santé” est un cadre conceptuel qui montre les éléments fonctionnels essentiels par lesquels le gouvernement vise à offrir des services de santé promotionnels, préventifs, curatifs ou de réhabilitation aux populations en générale.

En 2007, l’Organisation Mondiale de la Santé publia un document intitulé “Everybody’s Business” (l’affaire de tous), qui décrit l’implication de l’OMS d’éclairer et renforcer les systèmes de santé dans un monde en mutation. Dans le contexte du document les systèmes de santé sont construits sur six points d’appui ; la prestation des services, le personnel soignant, l’information, les produits médicaux, les vaccins, le financement, et l’encadrement/gouvernance. L’ultime objectif des systèmes de santé illustrés ici, ne peut être atteint qu’à travers l’amélioration de l’accès, de la couverture, de la qualité, et de la sécurité des services de santé.

L’approche 5S-KAIZEN-TQM contribue aussi en bonne partie à l’amélioration des systèmes de santé. En réalité, cette approche en trois étapes signifie tout simplement l’amélioration de la gestion des secteurs de la santé autant que des systèmes de santé.

La figure 2-27 suivante illustre à première vue les traits des systèmes de santé modifiés en système de l’OMS à six blocs. La qualité des services de santé est directement liée à l’efficacité des services et à la réponse aux traitements. Les structures de santé où qu’elles soient, quelques soient leurs dimensions ou leurs fonctions, constituent la majeure partie du mécanisme de prestation des services. L’efficacité du système de gestion par les 5S- KAIZEN - TQM est une question de politique pour l’amélioration des gros systèmes de gestion aussi bien que des petits hôpitaux.

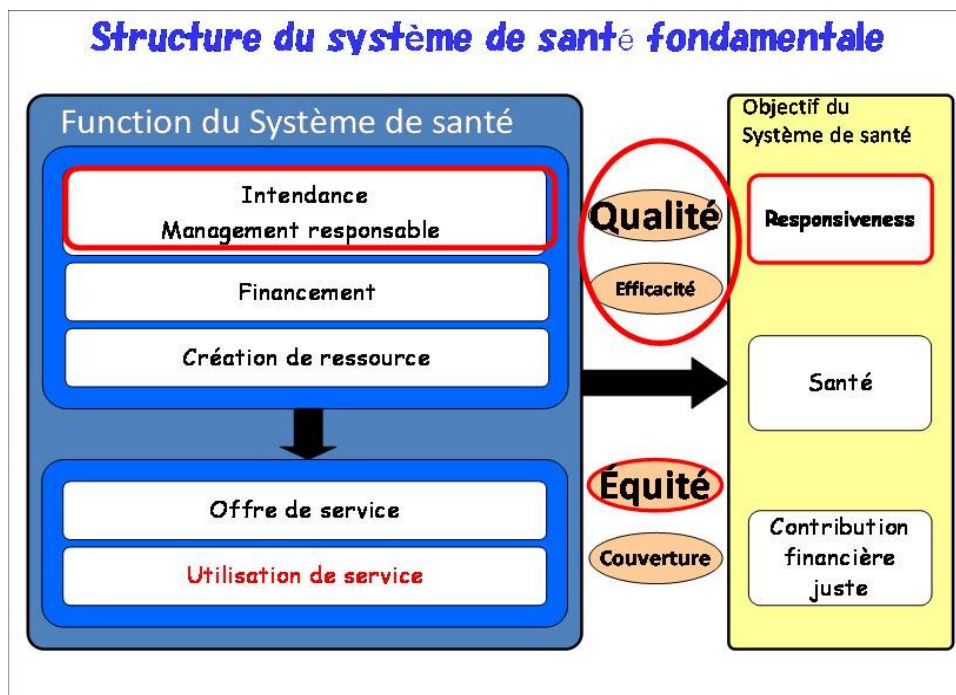


Figure 2-27: Structure du système de Santé de foondamentale

II-5...La qualité

D'abord, il nous faut définir la notion de la "bonne qualité". Est-ce la haute précision, ou la technologie avancée ? En réalité, ni l'une ni l'autre ne signifie la "bonne qualité". Pour le client, la satisfaction de ses besoins est l'expression de la qualité d'un produit. Ainsi, la qualité est toujours mesurée sur la base du niveau requis des aspects tels que la précision, le coût, le délai, la quantité, etc.

On ne peut aborder la question de la qualité des prestations des services de santé sans la définir au préalable. Aussi, ce manuel de gestion totale de la qualité apporte un éclairage sur la notion de "qualité" dans toutes ses dimensions, et qui constitue le concept de cet ultime objectif des services de santé. Dans ce contexte, la "qualité" est un standard, peut-être un standard universel, quand elle est comparée aux conditions réelles des services en place.

La sécurité, l'effectivité, l'intérêt autour du patient, l'efficacité, la ponctualité, et l'équité sont les différentes composantes de "qualité des services de santé".



Figure 2-28 : Qualité des Service Hospitaliers

II-6...La productivité

On distingue différents moyens d'appréciation de la productivité. Dans une usine, par exemple, on peut se baser sur le temps de production d'un produit, pendant que dans le secteur du service, le rendement se mesure sur la base des revenus générés par un employé par rapport à son salaire.

Dans le secteur public, l'accumulation des richesses n'est pas la base d'appréciation de la production, du fait que ces prestations n'ont pas de référence en valeur marchande, et dans la plupart des cas, les frais des prestations ne sont fixées sur la base des cours du marché. Donc le rendement en milieu hospitalier sera estimé par le rapport du "résultat par unité (nombre des consultations, des soins, des diagnostics, des guérisons,) et des moyens mis en œuvre (le travail, les équipements, le capital).

Dans le secteur de la santé, il est soutenu qu'il y a une relation de compris entre l'efficacité et la qualité des services. Cependant cette réflexion n'est pas vraie. Un service de santé efficace, aussi bien qu'une haute productivité, ne doit se construire au détriment de la qualité de la prestation. Les améliorations des rendements dans le domaine de la santé signifie la réduction des apports non nécessaires en gardant un niveau de qualité des services et, ou l'amélioration des prestations sans recours aux ressources supplémentaires. C'est justement là le véritable objectif de l'approche 5S-KAIZEN- TQM dans le milieu hospitalier.

II-7...Gestion de la sécurité dans l'approche 5S-KAIZEN-TQM

La sécurité des patients, c'est ce que le personnel médical souhaite autant que les patients. Si le patient sent qu'il a été blessé dans un traitement médical, il ressent être trahi par le service médical. C'est parce que les patients viennent à l'hôpital pour se faire soigner de la maladie ou de la blessure, non pas pour courir un danger supplémentaire. Aucun personnel médical souhaite blesser les patients. Or, il est vrai qu'« un homme commet des erreurs », le problème le plus urgent est la « sécurité des patients » dans le milieu médical.

Malgré le souhait du personnel médical et des patients, le problème de la sécurité médicale est ressurgi par des raisons récemment reconnues. Les techniques médicales développées depuis 20 ans sont en train d'atteindre à sa maturité. Après la vulgarisation dans les années 1970 et 1980, les techniques révolutionnaires de soins ont été standardisées depuis. Beaucoup de résultats de soins (traitement) pouvant être prévus et mesurés, nous sommes capables de faire la distinction entre l'évolution naturelle de la maladie et l'accident provoqué par les soins médicaux. Plus sensibles à leur droit humain, les gens souhaitent recevoir les meilleurs traitements possibles avec la vulgarisation de connaissances médicales et de la santé, et les mouvements des consommateurs.

Et enfin, nous pouvons citer la connaissance et le concept nouveaux de la sécurité des patients en tant que facteur important. En général, en cas d'un accident médical, la personne commettant la faute était reprochée jusqu'alors. Or, le service médical est fourni par un système. Bien sûr, chacun doit faire maximum d'efforts pour éviter les erreurs. Toutefois, les dégâts sont causés par le non-fonctionnement du mécanisme de prévention des erreurs en plus de celles de chacun. Alors, il faut consacrer les efforts au développement ou à l'évaluation d'un système empêchant les dégâts (dommages) au lieu de blâmer les individus qui ont commis les erreurs. On peut mettre à l'évidence la fragilité du système en analysant les facteurs essentiels de chaque accident. Ainsi on peut introduire un système infaillible (fail-safe-system).

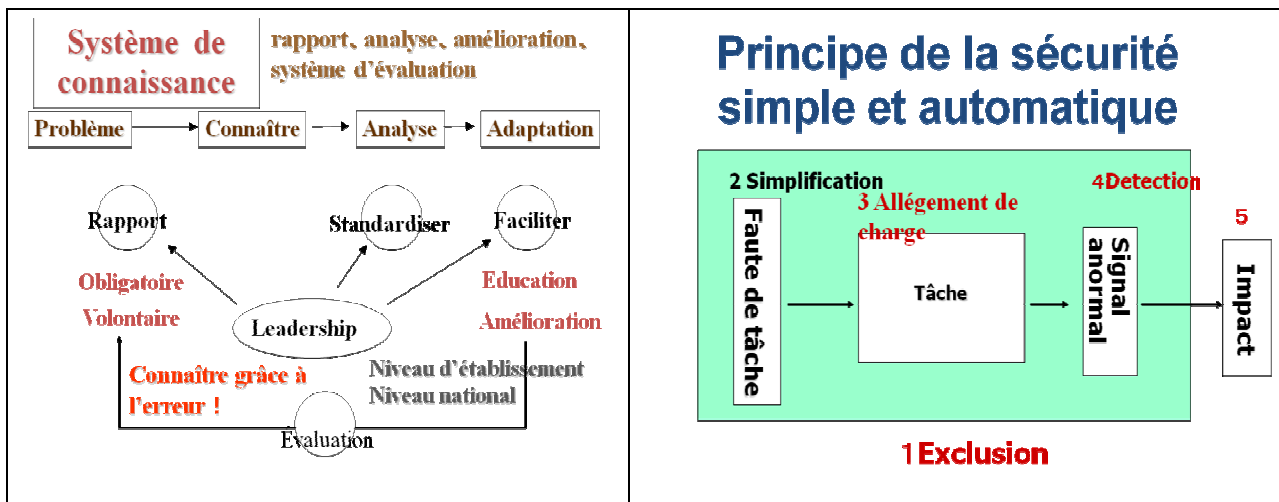


Figure 2-29 : "Système de connaissance" et "Principe de la sécurité simple et automatique"

On peut dire que la gestion après l'accident médical fait partie de la gestion des risques. A ce jour, on met l'accent sur les activités préventives pour créer une culture de la sécurité dans les organisations. Le domaine de la médecine et de la santé peut apprendre beaucoup de choses sur les actions de la sécurité prises par d'autres domaines industriels telles que l'aviation, l'énergie atomique ou le complexe chimique.

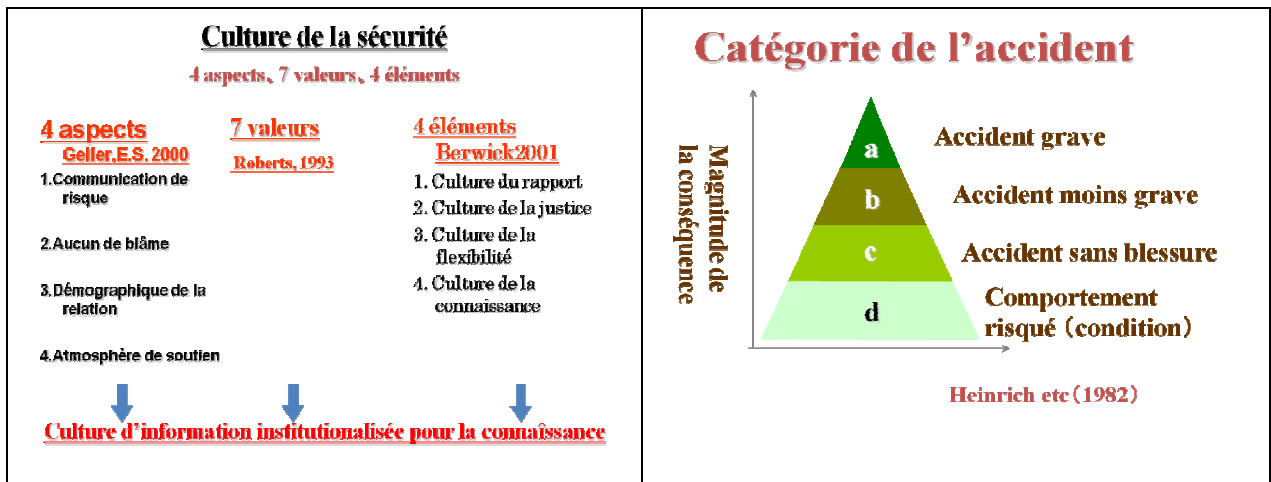


Figure 2-30 : "Culture de sécurité" et "Catégorie de l'accident"

Ainsi, en résumant la tendance internationale de la sécurité des patients, l'«Alliance mondiale pour la sécurité des patients» a été créée en 2004 par l'OMS sur la base du nouveau concept de la sécurité des patients. Les techniques et connaissances nouvelles sur la sécurité des patients sont établies et accumulées dans cette nouvelle tendance. Déjà, les thèmes des «Infections nosocomiales» ou des «accidents pendant les opérations» ont été traités et synthétisés. Cette sécurité des patients a une relation très profonde avec l'amélioration de la qualité.

<p>WHO Organisation mondiale de la Santé</p> <p>Progrès 2002.1 Discussion sur la sécurité de patient À la comité exécutive 2004.10 Organisation mondiale d'alliance pour la sécurité de patient à Washington D.C.</p> <p>Débats 6 Secteurs-clé 1. Coopération Internationale 2. Introduction des Patients / Clients 3. Définitions du terme de la sécurité de patient 4. Recherche et Développement de la sécurité de patient 5. Mesures pour réduire des erreurs 6. Système de rapport des erreurs</p> <p>2005-6 Programme futur Contrôle d'infection Nosocomial</p> <p>2006-7 Programme futur Chirurgie en sécurité</p>	
---	--

Figure 2-31 : Organisation Mondiale de la Santé (WHO)

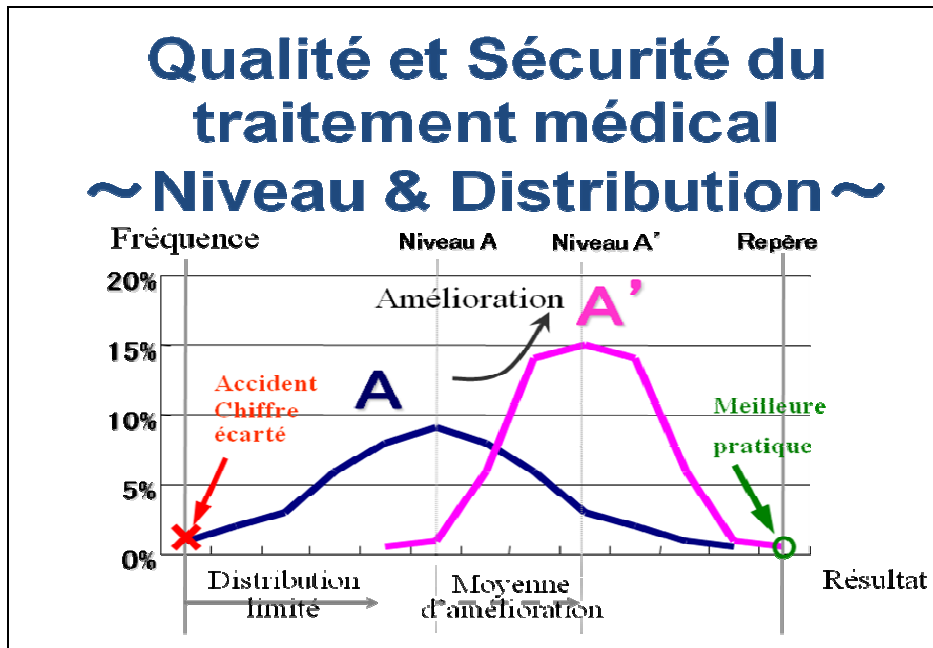


Figure 2-32 : Qualité et Sécurité du traitement médical

Théoriquement, ce qui correspond à la valeur égarée d'un mauvais résultat du service médical et de la santé est l'accident médical. Par conséquent, il est à la fois nécessaire d'améliorer la valeur moyenne de la qualité et d'assurer l'homogénéité de la qualité du service pour éviter les accidents. Ainsi, on peut éviter l'occurrence d'une valeur égarée.

La sécurité de tous les patients peut être une cible importante de l'approche 5S-KAIZEN-TQM, et toutes les étapes de l'approche 5S-KAIZEN-TQM ont une relation étroite avec la sécurité des patients sous quelque forme. En général, il n'est pas facile de faire impliquer les médecins dans l'approche 5S-KAIZEN-TQM. Toutefois, la sécurité des patients peut être une occasion pour faire impliquer les médecins dans cette approche.