

Un mariage de talent et de processus

la méthode Toyota

Pierre Simard

DEPUIS LA NOMINATION du ministre de la Santé, M. Yves Bolduc, nous entendons parler, autant dans les médias qu'au ministère de la Santé, du désir du ministre d'instaurer l'approche Toyota, qui prône le respect des personnes et l'amélioration dans le secteur de la santé. Mais qu'est-ce que l'approche Toyota? Et comment ce processus de fabrication peut-il venir en aide aux hôpitaux?

Le modèle de gestion Toyota est bien connu dans le secteur manufacturier. Il a été conçu à la fin de la Deuxième Guerre mondiale afin de permettre à Toyota de réduire ses coûts de production en utilisant le moins de ressources possible, tout en donnant autant, voire plus de valeur à ses clients. Au Japon, le système de production Toyota est utilisé aussi bien dans le secteur manufacturier que dans celui des services. Au Canada, le système a été utilisé davantage récemment dans les secteurs autres que manufacturiers.

Au-delà des techniques de production, le modèle Toyota est une philosophie de gestion. Il a été inventé par le constructeur automobile pour produire de meilleures voitures, à moindre coût et répondant aux désirs des clients. Voilà un modèle de gestion de la qualité par excellence.

L'application du modèle Toyota dans le système de santé, comme le souhaite le nouveau ministre de la Santé, a donc comme but avoué, mais décidément moins bien compris par la majorité des médias, de « produire » de meilleurs soins, à moindre coût et avec une plus grande satisfaction des patients et usagers.

Les hôpitaux, qui accomplissent une tâche colossale chaque jour en répondant aux besoins croissants d'une population vieillissante, font face à des défis de taille. Les coûts d'exploitation sont en hausse constante,

les médecins ne pratiquent pas suffisamment, les infirmières sont surmenées et surchargées et le personnel est démobilisé, en plus des patients qui sont de moins en moins satisfaits des services reçus, sans compter toute la pression politique engendrée par ces problèmes récurrents.

Certains voient d'un mauvais œil et peut-être même craignent l'application d'une méthode industrielle dans le secteur de la santé. Ils ont peur qu'il s'ensuive une déshumanisation des soins, une plus grande pression sur tous les employés des hôpitaux, du technicien au professionnel en passant par l'infirmière ou le médecin, à « produire » encore plus.

C'est bien mal connaître le système Toyota, qui repose sur deux aspects fondamentaux et essentiels qui résument la totalité de la philosophie et de la méthodologie de gestion : l'amélioration continue et le respect des personnes. Tous les outils de gestion, toute la méthodologie et l'ensemble de la philosophie du système Toyota sont issus de ces deux aspects.

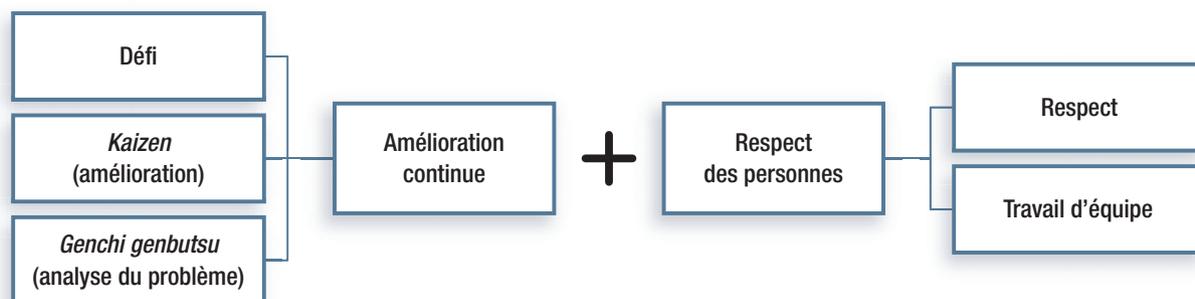
Des hôpitaux sans entrave grâce au modèle Toyota

La méthode Toyota ne consiste pas à prendre les problèmes de gestion dans leur ensemble afin d'en tirer un dénominateur commun pour ensuite corriger un problème important. Non, elle vise plutôt à résoudre chaque petit problème dans la variété des processus complexes d'un hôpital. Cela peut sembler contre-intuitif de voir qu'on privilégie une amélioration continue sur le terrain de problèmes relativement légers, en plus d'en attribuer la responsabilité aux acteurs du processus en question. Toutefois, cette approche a permis d'aider nombre d'hôpitaux, ailleurs dans le monde comme au pays, à améliorer des processus ou même un service particulier pour ensuite diffuser la méthode dans l'ensemble de l'établissement.

M. Pierre Simard est expert du système de gestion Toyota et formateur pour le Mouvement québécois de la qualité.

Figure 1

Le cœur du modèle Toyota



Les résultats obtenus dans ces organismes sont éloquentes :

- réduction de plus de 70 % du cycle de temps pour la stérilisation et la décontamination des instruments chirurgicaux : Kingston General Hospital, Ontario ;
- réduction du temps d'attente des patients pour une intervention orthopédique de 14 semaines à 31 heures (de l'appel initial à l'opération) : ThedaCare, Wisconsin ;
- augmentation de trois interventions chirurgicales supplémentaires par jour, en plus des économies de 5 % à 10 % et de la mise en place d'un outil 5S* au bloc opératoire ayant permis de repérer plus rapidement les instruments chirurgicaux nécessaires : CSSS de la Vallée-de-l'Or, Val-d'Or.

Ce mode de gestion particulier, qui se nomme parfois TPS, Toyota Way ou même Lean management, assure l'efficacité et la rapidité du système en éliminant les gaspillages (*mudas*), c'est-à-dire les actions inutiles et sans valeur ajoutée. On doit s'attarder à réduire les coûts dans le but d'accroître le flot de travail et d'information et d'améliorer la qualité, tout en donnant plus de valeur aux usagers.

L'originalité du système Toyota est qu'il assure une compréhension intime des processus et fait appel au talent des employés pour améliorer les processus, ce qui a pour effet de réduire les coûts du système. Tout le contraire d'une approche reposant sur la réduction des coûts sans égard aux problèmes liés à l'absence de valeur ajoutée.

Les valeurs au cœur du modèle Toyota

On a vu que le modèle Toyota s'appuie sur deux aspects fondamentaux, soit l'amélioration continue (*kai-*

* Technique de gestion du système Toyota qui tire son origine de la première lettre des cinq actions à accomplir : *seiri* – débarrasser ; *seiton* – ranger ; *seiso* – nettoyer ; *seiketsu* – tenir en ordre ; *shitsuke* – respecter les règles.

zen) et le respect des personnes. Ces deux fondements sont régis par cinq conditions essentielles. Plus que des facteurs clés de succès, ces conditions représentent la philosophie de gestion du système. (figure 1).

L'amélioration continue

Le premier principe de l'amélioration continue est le *genchi genbutsu*. Il est essentiel de mettre en place une méthode pragmatique qui consiste à analyser le problème sur le terrain avec les acteurs. La tendance des gestionnaires est de rassembler l'information et de se réunir pour discuter du problème de manière globale. Chez Toyota, la réunion se fait sur la chaîne de montage avec les opérateurs et leurs instruments.

Le deuxième principe est le défi. Les gestionnaires inculquent à leurs équipes à aller toujours au-delà du travail accompli et à progresser, à ne pas se satisfaire des changements effectués, même des plus importantes améliorations. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas célébrer les gains ni reconnaître les efforts, mais plutôt qu'il faut toujours faire mieux.

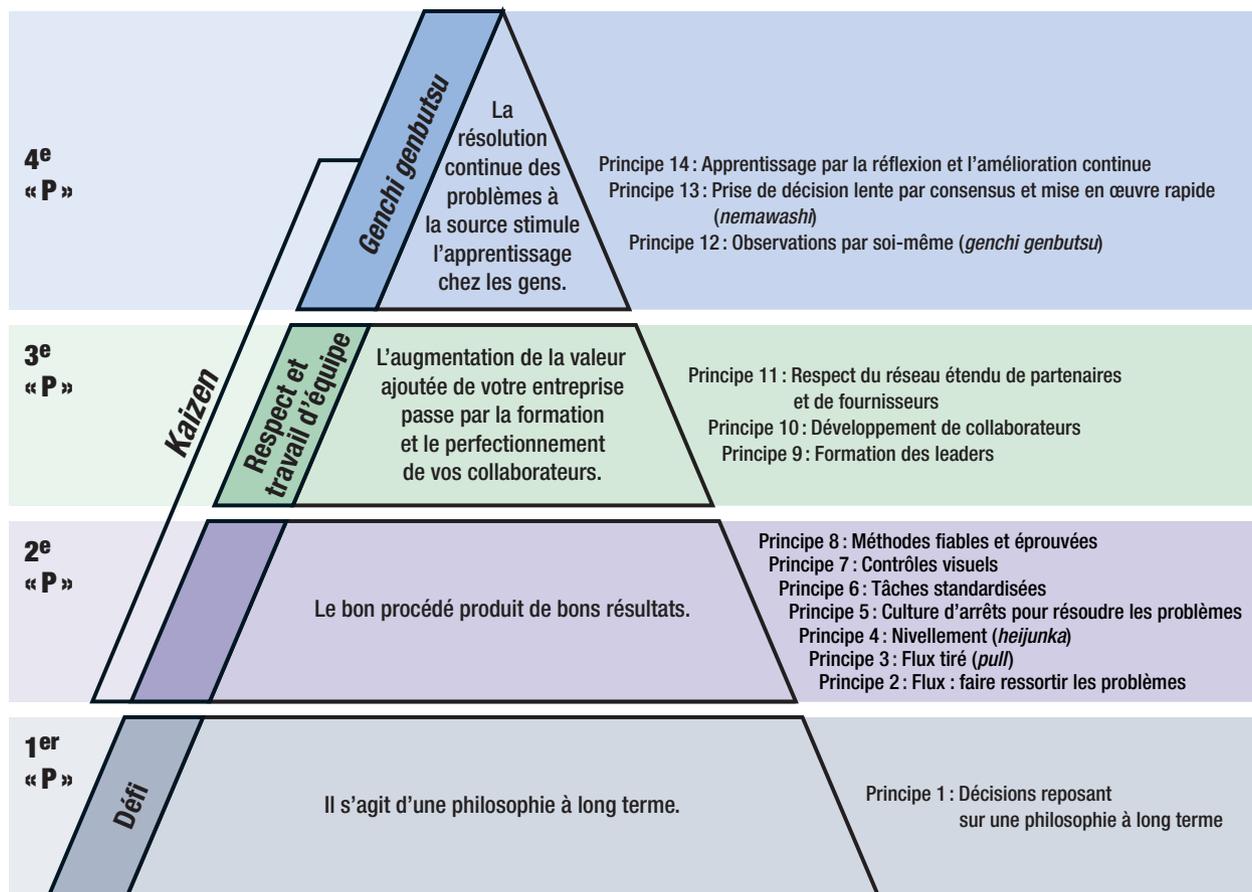
Le mot *kaizen*, qui signifie amélioration continue en japonais, constitue le troisième principe, fortement lié au précédent, le défi. La conception du système de production Toyota maximise les améliorations obtenues de façon graduelle et constante par de petites actions. Cette conception permet à Toyota de concentrer ses efforts sur la valeur à donner aux clients.

Le respect des personnes

Le respect des personnes et le travail d'équipe sont les fondements essentiels du modèle Toyota. Tout le principe de l'amélioration continue est fondé sur l'importance des acteurs en place, qui sont souvent les mieux placés pour trouver les solutions aux problèmes auxquels ils font face.

Figure 2

L'approche Toyota et ses quatorze principes



Source : Jeffrey Liker, *The Toyota Way*, McGraw-Hill, 2004. Reproduction autorisée.

Ces valeurs fondamentales s'appuient sur deux piliers de la qualité du modèle Toyota, soit d'une part le juste-à-temps (c'est-à-dire le bon produit au bon moment et en quantité désirée) et, d'autre part, le *jidoka*, qui consiste à rendre les problèmes visibles.

Les principes fondateurs des 14 principes

Le modèle Toyota est connu des responsables de la qualité et de l'amélioration continue dans les entreprises pour ses quatorze principes qui sont le credo de Toyota depuis des décennies (figure 2). Ces quatorze principes sont regroupés en quatre principes fondateurs (4P) qui font en sorte que le système organisationnel procure à chacun les outils nécessaires pour améliorer le travail :

1. la **philosophie** à long terme ;
2. le bon **processus**, qui produira le bon résultat ;
3. l'ajout de la valeur à l'entreprise en perfectionnant

Encadré

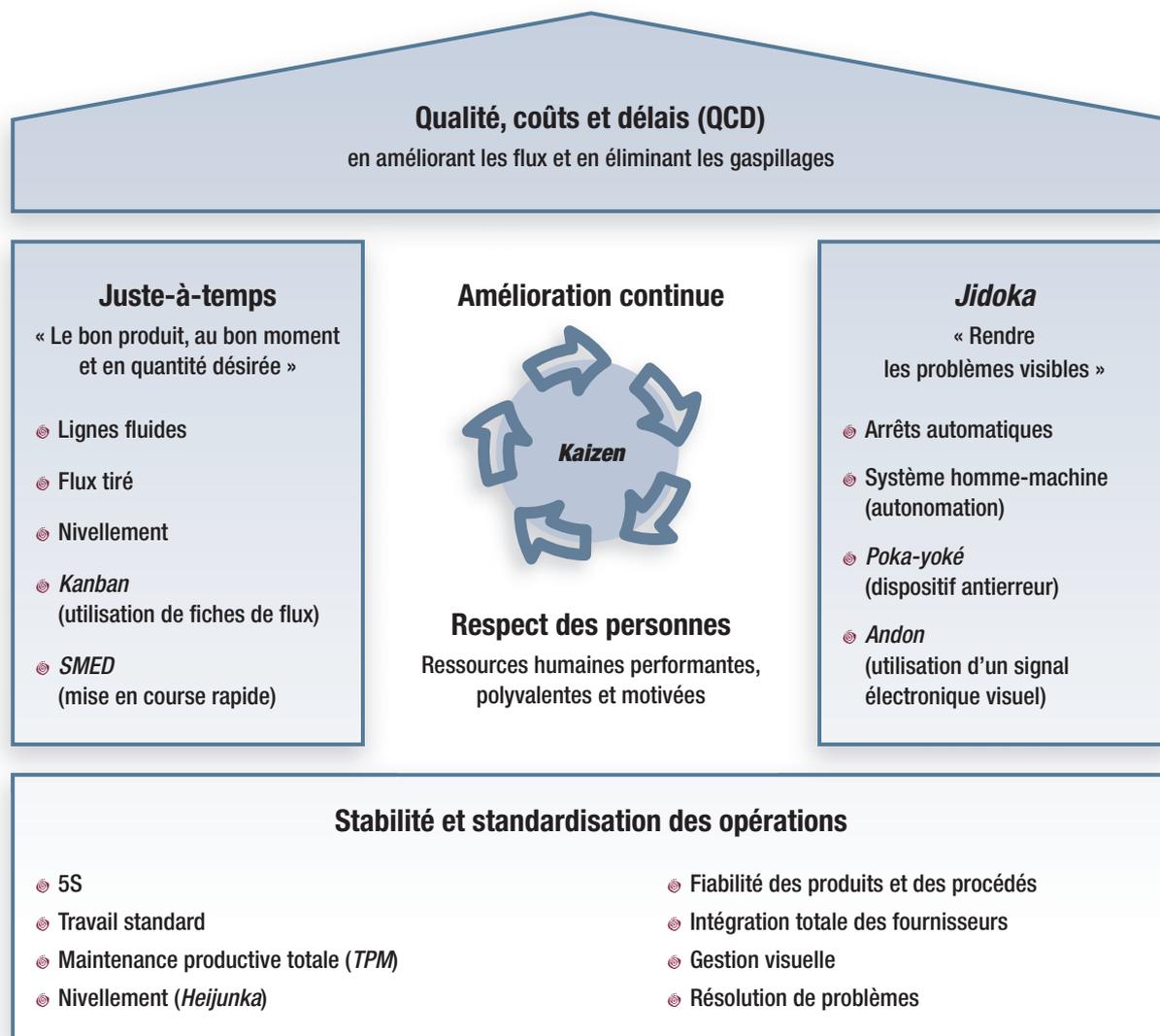
Mise en œuvre du modèle de gestion Toyota

1. Mobiliser toutes les personnes de l'organisation et faire participer chacune d'elles à l'amélioration en utilisant les leviers suivants : information, formation, soutien constant et encadrement.
2. Standardiser les tâches (processus, activités) en réduisant au minimum les actions inutiles et en clarifiant les rôles de tous les employés.
3. Mesurer la performance des processus, des tâches et des activités pour obtenir une vision claire des problèmes et des occasions d'amélioration afin d'agir.
4. Organiser l'amélioration continue et s'assurer de son appropriation par tous les employés et les cadres de l'entreprise en formant des responsables de la démarche, de véritables agents de changement.

- le talent des **employés** et en collaborant avec les **partenaires** ;
4. la **résolution continue des problèmes** de base, ce qui mène à une entreprise apprenante.

Figure 3

Modèle de gestion Toyota



Source : Jeffrey Liker, *The Toyota Way*, McGraw-Hill, 2004. Reproduction autorisée.

La mise en place pragmatique dans les hôpitaux

La mise en place d'un modèle dans une entreprise est toujours un défi de taille. Celle du modèle Toyota (figure 3) doit donc se faire en misant simultanément sur quatre axes répartis sur une longue période. En fait, les cadres de Toyota disent que la phase de mise en place n'est jamais terminée (*encadré*).

La mise en œuvre du modèle Toyota dans le secteur de la santé devrait permettre de réduire les coûts actuels des services de santé en procurant de meilleurs soins.

Le problème du système de santé ne réside pas dans la

valeur des employés ni dans leurs compétences. La mise en place du modèle ne demande pas non plus de travailler davantage ni plus fort, mais bien de changer la façon de penser et d'aborder les problèmes qui se posent.

Le facteur clé par excellence de la réussite de la mise en œuvre de tout système de gestion de la qualité et d'amélioration continue, comme celui de Toyota, est une direction forte qui vise à incarner le leadership et à faire de la qualité son cheval de bataille. 🦄

Pour en savoir plus

☉ www.qualite.qc.ca