



IEPSCF-TOURNAI

53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI
Tél. +32 69/22.48.41. - www.iepscf-tournai.be

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

Le lean management et la qualité de vie au travail

Présenté par : Zélie Seynaeve

En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire 2019-2020



IEPSCF-TOURNAI

53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI
Tél. +32 69/22.48.41. - www.iepscf-tournai.be

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

Le lean management et la qualité de vie au travail

Présenté par : Zélie Seynaeve

En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire 2019-2020

Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement Monsieur Vantomme pour son coaching durant ces quatre années, pour ses conseils souvent formulés sous forme d'énigmes, ainsi que pour son professionnalisme. Je remercie également Monsieur Delaunoy pour ses cours stimulants, et ses conseils formateurs, ainsi que l'ensemble des professeurs de la section cadre.

Je remercie également l'équipe lean de chez Delacre, pour leur accueil chaleureux.

Je remercie ma sœur Cloé, infirmière engagée avec qui nous avons souvent des discussions passionnées et pourvues de sens.

Merci aux Séquoias, particulièrement à Alysson et Patrick, pour leur soutien et leur bonne humeur.

Merci à Clémence, mon amie d'enfance et à ma Maman pour leurs relectures.

Merci à mon équipe, mes collègues, et anciens collègues, à mes amis, et ma famille pour la diffusion de mes questionnaires et pour leurs encouragements.

Merci à Timothée, Ninon et Armand d'accueillir mes projets avec enthousiasme.

Et Merci à mon Papa, d'être ma bonne étoile et de continuer à m'inspirer si souvent...

Avant-propos

Peu de temps après avoir commencé notre premier poste en tant qu'infirmière-chef, nous nous sommes heurtée à nos propres limites : manque d'expérience, manque de connaissances, manque de références. Nous décidâmes de nous lancer de notre propre chef dans un processus **d'amélioration continue** de nos pratiques. Ce fut un risque : celui d'échouer ou d'être déçue du nouveau métier que nous essayions, celui d'en ajouter encore à une vie bien remplie. La formation de cadre de santé fut notre premier **PDCA** : **P**remier jour de rencontre avec les Séquoias, **D**écouverte du métier de cadre, de ses tenants et aboutissants, **C**hoix de notre vision du management, **A**daptation sans cesse, car cette aventure ne fut pas sans rebondissements.

Ces quatre années de formation nous ont fait adopter une nouvelle **philosophie**. Nous avons pris du recul face à notre vécu et à nos expériences. Parfois, nous avons été secouée, par nos lectures, par notre équipe, par un échec ou par un succès. Nous avons appris l'humilité et la remise en cause, mais également le droit de fêter nos réussites, seule ou en équipe. Nous avons utilisé le **kaizen** : en cherchant toujours une solution pérenne, construite sur des appuis fiables et objectifs, nous avons pu grandir de nos échecs et continuer à avancer. Nous avons appris à critiquer, mais sans juger.

Notre vie personnelle et professionnelle était déjà une course contre la montre. Nous avons adopté une **méthode lean**, afin de parvenir, malgré tout, à y intégrer trois années de cours, des travaux conséquents mais constructifs et cette épreuve intégrée, en compagnie de qui, nous avons passé des jours et des nuits. Nous avons supprimé **les Mudas** de notre vie et nous avons **revisité notre pyramide** des priorités pour laisser place à ce qui a de la **valeur ajoutée** : l'épanouissement, la performance, la satisfaction.

Et nous voici au terme de cet exercice, plus que jamais motivée à faire en sorte que le travail d'équipe aujourd'hui soit vécu comme un élément d'épanouissement pour nous-même et pour les autres. Si certaines notions de cet avant-propos vous semblent floues, vous verrez plus clair en lisant ce travail.

Table des matières

Introduction générale.....	1
DEMARCHE CONCEPTUELLE.....	3
Introduction de la démarche conceptuelle.....	4
CHAPITRE I : LA DEMARCHE DE QUALITE	5
1. Introduction.....	5
2. Qualité.....	5
3. Non-qualité.....	6
4. Management par la qualité totale	7
5. Démarches de qualité	7
6. Mesures de performance	8
7. Amélioration continue.....	9
8. Qualité des soins.....	10
9. Rôle du cadre.....	10
10. Conclusion.....	11
CHAPITRE II : LE LEAN MANAGEMENT	12
1. Introduction.....	12
2. Origine.....	12
3. Définitions.....	14
4. Principes.....	16
4.1. Rentabilité	16
4.2. Amélioration continue.....	18
4.3. Satisfaction client	19
4.4. Collaborateurs au cœur de la démarche.....	19
4.5. Management revisité	21
5. Outils	24
5.1. « 5 S ».....	24
5.2. Management visuel.....	24
5.3. Jidoka	25
5.4. Juste-à-temps et kanban.....	26
5.5. Indicateurs	27
5.6. Gemba	28
5.7. Kaizen.....	28
6. Applications du lean.....	29
6.1 Dans le secteur marchand.....	30
6.2. Dans un cadre hospitalier	30

7. Dérives du lean	32
8. Rôle du cadre.....	33
9. Conclusion.....	34
CHAPITRE III : LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	35
1. Introduction	35
2. Définitions	35
3. Pourquoi un cadre s'intéresse-t-il à la QVT ?	36
4. Mesure de la QVT	38
5. Comparaisons théoriques	39
6. Rôle du cadre.....	42
7. Conclusion.....	42
Conclusion de la démarche conceptuelle	43
DEMARCHE OPERATIONNELLE.....	44
Introduction de la démarche opérationnelle.....	45
CHAPITRE I : DISPOSITIF DE RECHERCHE.....	46
1. Méthode et question de recherche	46
2. Adaptation	46
3. Terrain de recherche.....	48
4. Echantillonnage	48
5. Outil.....	48
6. Pré-test.....	51
7. Biais.....	51
CHAPITRE II : ANALYSE ET INTERPRETATIONS	53
1. A partir d'un sous-échantillon « lean »	53
1.1. Analyse.....	53
1.2. Interprétation	63
2. A partir de la QVT.....	64
2.1. Analyse.....	64
2.2. Interprétation	89
3. A partir de la mise en relation du lean et de la QVT	91
3.1. Analyse.....	91
3.2. Interprétation	93
Conclusion de la démarche opérationnelle	94
Conclusions générales et perspectives.....	95
Bibliographie	98
Annexes.....	I

Introduction générale

Certaines cultures, certaines organisations possèdent des tabous, des mots qui ne doivent pas être évoqués dans une conversation. Mon petit frère, marin au long cours, m'a raconté que le mot « lapin » était tabou sur les bateaux. Si vous êtes superstitieux, ne prononcez donc jamais ce mot, à bord ! De même, au cours de l'élaboration de ce travail, la responsable de l'amélioration continue d'un hôpital nous a dit que le lean était parfois appliqué tacitement, sans que les collaborateurs n'en soient avertis. Le lean management est présenté tantôt comme un processus d'organisation et de management capable de réduire les coûts dans une entreprise, la rendant ainsi plus performante, tantôt comme un système néfaste à la qualité de vie au travail des employés, critiqué dans les médias. Déjà bien installé dans le secteur industriel, notamment automobile, le lean tente de se développer dans les entreprises de services à la personne ou dans le secteur des soins, tel que le milieu hospitalier. Des institutions hospitalières ont fait le choix de pratiquer le lean, certaines sans l'évoquer. Pourquoi ? D'autres le pratiquent, sans le savoir. D'autres encore pensent le pratiquer, mais se trompent.

L'histoire de ce travail a commencé lorsque nous étions infirmière-chef dans une maison de repos et de soins. Il nous a alors été proposé de devenir « lean coach » dans notre entreprise. En raison de nos représentations sociales et des échos sur le lean selon certains médias, il nous a paru important de nous renseigner sur le sujet et de ne pas nous fier uniquement aux formations internes à notre institution qui seraient forcément pro-lean. Il n'était pas question de promouvoir une culture qui serait contraire à nos valeurs : le bénéfice à tout prix au détriment de la qualité de vie au travail dans notre entreprise. Nous avons donc choisi d'utiliser cette réflexion pour l'épreuve intégrée de notre formation de cadre en soins de santé. La problématique de départ de ce travail est donc la suivante :

« Le lean management est-il favorable à la qualité de vie au travail des collaborateurs ? »

Le lean management vise une qualité optimale des produits, mais vise-t-il aussi la qualité de vie au travail ? Est-il applicable dans les structures de soins, centrées sur l'humain, alors qu'il provient de l'industrie automobile ? Dans la partie conceptuelle, nous commencerons par développer la notion de qualité, puis nous définirons le lean management. Notre troisième partie concernera la qualité de vie au travail que nous mettrons en relation avec le lean management pour déterminer si les principes de l'une et de l'autre vont dans le même sens. Dans la partie

méthodologique, nous chercherons à établir des liens entre le lean management et la qualité de vie au travail, en utilisant des questionnaires auprès de soignants de diverses institutions de soins.

DEMARCHE CONCEPTUELLE

Introduction de la démarche conceptuelle

Le lean management est un sujet qui nous a rapidement intéressée. Il est le point de départ de notre raisonnement. Notre bateau « sans animal à longues oreilles », nous emmènera bientôt au Japon, au temps de Monsieur Toyota dans les années trente. Mais nous ne pouvons parler de lean management sans passer par l'étape qualité. Le lean management étant un processus d'amélioration continue vers la qualité, il nous semblait indispensable de démarrer par cette notion. La qualité est au centre des préoccupations de nombreuses entreprises. Des services en charge de la qualité voient le jour, y compris dans les structures de soins. Dans la société d'aujourd'hui, l'expression « le client est roi » n'a jamais été aussi vraie, et les entreprises ont bien compris que satisfaire le client était indispensable. Nous verrons de quelle manière les démarches de qualité naissent, dans le but d'offrir aux clients, ou aux patients, des garanties de satisfaction : labels, accréditation...C'est en définissant la qualité, la qualité totale, les outils de mesures de la performance que nous irons, pas à pas, vers le lean management. Nous verrons que le lean n'est pas une boîte à outils, mais une philosophie de travail. Si le lean management est bien installé dans de nombreuses entreprises, il n'est pas rare qu'il fasse les gros titres des revues des organisations syndicales. A tort ou à raison ? Nous allons tenter de démêler le vrai du faux, en nous basant sur des comparaisons avec différents modèles d'évaluation de la qualité de vie au travail.

CHAPITRE I : LA DEMARCHE DE QUALITE

1. Introduction

La qualité est une notion employée, entre autres, dans le monde du travail. Elle est le moteur de nombreuses entreprises, y compris entreprises de soins et de services à la personne. Elle permet d'atteindre une performance mesurable à l'aide d'outils bénéfique à l'entreprise en termes de compétitivité et de réputation. Elle a un coût et il est donc prudent de la manipuler avec minutie. Dans ce chapitre, nous aborderons également la démarche de qualité, le management par la qualité totale et nous verrons à quel point ces notions introduisent avec brio le lean management.

2. Qualité

La qualité est « *l'aptitude d'un produit de répondre aux exigences d'un client. Les exigences peuvent être définies comme les caractéristiques d'un produit telles qu'elles sont agréées conjointement par le client et le fournisseur* ».¹ Selon l'organisation mondiale de la normalisation², « *La qualité c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, processus ou service qui lui confèrent son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites* »³. La qualité cherche donc à répondre aux besoins et aux désirs des clients dans le contexte des entreprises de tous secteurs confondus. Le but de la qualité est d'augmenter la satisfaction du client, de le fidéliser afin de le faire consommer davantage. La qualité a un coût : pour entrer dans des démarches de qualité, il faut chercher à comprendre les besoins et désirs des clients. L'entreprise doit parfois créer des groupes de travail ou se faire coacher par des organismes extérieurs pour viser le niveau de qualité attendu ou répondre à des normes de certification. Dans le milieu hospitalier, nous pouvons citer l'exemple de l'accréditation. Le temps et l'argent dépensé dans la mise en place de procédures ou dans des contrôles renforcés sont souvent un investissement pour les entreprises. Nous énumérerons et détaillerons un peu plus loin les différentes sortes de démarches de qualité. La qualité peut être divisée en deux groupes : la qualité externe et la qualité interne. La qualité externe est la réponse aux attentes des clients. Elle est vécue de l'extérieur. Elle peut être mesurée grâce aux enquêtes de satisfaction, aux sondages, aux audits qualité. Elle permet de fidéliser le client, et d'être

¹ Demetrescoux R. *Lean management, pour une performance durable*. Ed. Dunod. Malakoff. 2017. p.254

² Plus connue sous le nom d'ISO, elle établit et publie des règles et des normes internationales. La plus connue est la norme ISO 9001, qui concerne la qualité.

³ <http://iso.org> (site consulté le 13/08/2020)

compétitif face à la concurrence. La qualité interne concerne l'organisation au sein de l'entreprise ainsi que la production, les conditions de travail et le management. Il existe donc plusieurs visions de la qualité : celle souhaitée par le client, celle qui répond à des exigences⁴, celle qui est vue par le fournisseur ou les travailleurs, et celle qui est contractuelle⁵. L'entreprise a tout intérêt à travailler sur sa qualité. En effet, nous verrons dans le prochain point les conséquences de la non-qualité.

3. Non-qualité

Nous venons d'expliquer que la qualité coûtait à l'entreprise. Néanmoins, elle a pour but d'augmenter sa rentabilité. La non-qualité a elle aussi un coût non négligeable. Il s'agit de l'ensemble des événements qui suscitent un écart par rapport à la qualité attendue. Dans les démarches de qualité, elle doit être prise en compte sérieusement afin d'améliorer les processus. Les conséquences sont nombreuses et plus ou moins problématiques pour l'organisation. La première conséquence est celle que nous venons de citer, à savoir l'insatisfaction du client et la mauvaise réputation qui s'ensuit. Ensuite, au niveau de l'entreprise, des surcoûts sont générés pour financer des corrections de problèmes. Nous pouvons en citer quelques-uns : les déchets, les destructions, les réparations, les reprises, les blocages, les recyclages, les coûts de gestion, incluant les surfaces de stockage, les transports, les pénalités et les dédommagements... Enfin, au niveau de l'équipe, l'ambiance et l'image de l'entreprise véhiculée intra-muros se dégradent. Il en découle stress, surcharge de travail et démotivation du personnel qui sont des conséquences négatives pour l'entreprise. Sommes-nous déjà en train de parler de qualité de vie au travail ? Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre III. Obtenir une qualité ne nécessitant pas d'étape correctrice permet d'utiliser les ressources afin de développer et pérenniser la santé financière de l'entreprise. Pour permettre cela, les actions de prévention des anomalies sont incontournables. Certaines entreprises mettent en place un système d'auto-qualité qui permet de prévenir les anomalies au plus tôt dans le processus de fabrication pour éviter que celle-ci ne perdure à l'étape suivante. Selon la société de formation Progress Partners⁶ : « *Le principe d'auto-qualité repose sur le fait de ne faire passer qu'un produit sans défaut à l'étape suivante* ». Chez Delacre, usine de fabrication et de conditionnement de biscuits, les ouvriers en chaîne de production sont incités à déclarer tous les « presque'accidents » ou « presque'incidents ». Cette démarche permet à l'entreprise d'agir en amont de l'anomalie, afin que celle-ci n'advienne jamais. Elle a un coût puisqu'elle comprend

⁴ Normes, labels...

⁵ Doucet C, *La qualité Que sais-je ?* Editions puf. Paris 2007 p.6

⁶ <http://academy.progress-partners.com> (site consulté le 09/08/20)

le temps passé à déclarer et à analyser l'anomalie, cependant, elle est considérée comme un investissement pour l'entreprise puisque l'auto-qualité revient moins cher que la gestion des incidents ou accidents.

4. Management par la qualité totale

Le management est « *l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises* ». ⁷ Le concept de qualité totale a vu le jour en 1950 lorsque Armand Feigenbaum ⁸ a utilisé le terme « totale » associé à « qualité » pour la première fois. Cette notion implique que la qualité est l'affaire de tous et ne peut être l'unique responsabilité d'un groupe de dirigeants ou de l'équipe de fabrication d'un produit ou d'un service. Selon lui : « *La maîtrise de la qualité doit démarrer dès la conception du produit pour ne se terminer que lors de la remise du produit au client ; la qualité est le travail de tous ; la coopération de tous les départements est nécessaire pour garantir la qualité.* » ⁹. Le management par la qualité totale implique que les dirigeants d'une entreprise et les cadres instaurent une culture de la qualité en encourageant l'implication de tous à toutes les étapes. Les valeurs de l'entreprise doivent être dirigées vers la qualité, la satisfaction du client et la participation des différents acteurs gravitant autour du produit ou du service. Selon Joseph Kelada, ¹⁰ assurer une démarche de management par la qualité totale consiste en répondre conjointement à la satisfaction du client, de l'actionnaire et de l'employé. Le management par la qualité totale passe donc obligatoirement par la participation et la valorisation des ressources humaines. La question que nous nous posons à ce stade peu avancé de ce travail est : **est-il possible d'entrer dans une démarche de qualité si la totalité des employés ne sont pas impliqués dans celle-ci ?** Peut-on atteindre des objectifs en termes de qualité sans qu'un management par la qualité totale soit entrepris ? C'est en tout cas le paradigme de ce management. Nous développerons cette idée dans la partie sur le lean management.

5. Démarches de qualité

Une démarche de qualité est « *un projet d'entreprise mis en œuvre pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité et/ou améliorer les produits et services, les processus, les procédés de production, la satisfaction client et plus largement améliorer la performance d'un organisme et la satisfaction de toutes les parties intéressées (fournisseurs, personnels,*

⁷ Mével J.P. et Al. *Dictionnaire Hachette 2007*. Paris. 2007. Editions Hachette. p.897

⁸ Professeur américain (1922-2014), il est un des théoriciens pour la gestion de la qualité.

⁹ Thévenet M. et Vachette J.L. *Culture et comportements*. Ed. Vuibert. Paris 1992. p.27

¹⁰ Kan Koffi et Al, *La recherche infirmière pour le développement de l'approche qualité totale en soins infirmiers* in *Recherche en soins infirmiers* 2010/1 N°100

actionnaires, ...) »¹¹. Les principes essentiels des démarches de qualité sont l'attention au client, l'importance du management, une démarche participative, une approche méthodique, le pluri-professionnalisme, l'amélioration continue et la résolution de problèmes. Il existe différentes sortes de démarches qualité. L'ISO¹² est l'organisme international de normalisation. Il réunit des experts afin d'élaborer des normes internationales qui soutiennent l'innovation et apportent des solutions aux enjeux mondiaux. Les normes ISO 9000, 9001 et 9004 concernent le management de la qualité. Outre ces normes, les labels entrent également dans le cadre des démarches de qualité. En agroalimentaire, nous connaissons le Label Rouge, l'AOP¹³ ou encore le label AB¹⁴. Dans le monde hospitalier, les accréditations sont des démarches de qualité. Il s'agit d'une reconnaissance d'un organisme dans un domaine donné.

Le lean management est un projet d'entreprise qui vise la qualité. Nous lui en donnerons plusieurs définitions dans le chapitre suivant. Il ne s'agit pas d'une norme ni d'un label, ce n'est pas en tout cas la finalité recherchée, mais il peut permettre d'entrer dans une démarche de qualité, comme l'accréditation. En revanche, le lean possède des certifications individuelles nommées Yellow Belt, Orange Belt, Green Belt, Black Belt selon le niveau d'approfondissement et de perfectionnement.

6. Mesures de performance

Nous choisissons d'utiliser cette définition de la performance : « *résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un ou quelque chose*¹⁵ ». Dans le monde de l'entreprise, la performance est liée à l'atteinte d'objectifs préalablement fixés. Pour évaluer si une entreprise atteint ses objectifs, il est indispensable qu'elle suive des indicateurs et des tableaux de bord, en utilisant des mesures simples, fiables et pertinentes. Ces indicateurs peuvent être le coût d'achat et de revente, les quantités de stocks, le nombre de réclamations, de retours etc... Chaque entreprise choisira les indicateurs qui lui seront le plus significatifs. Pour cela, il est possible d'utiliser l'outil « objectifs SMART ». En effet, les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et avoir une échéance dans le temps.

¹¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9marche_qualit%C3%A9 (site consulté le 06/04/2019)

¹² International Organization for Standardization : organisation internationale de standardisation

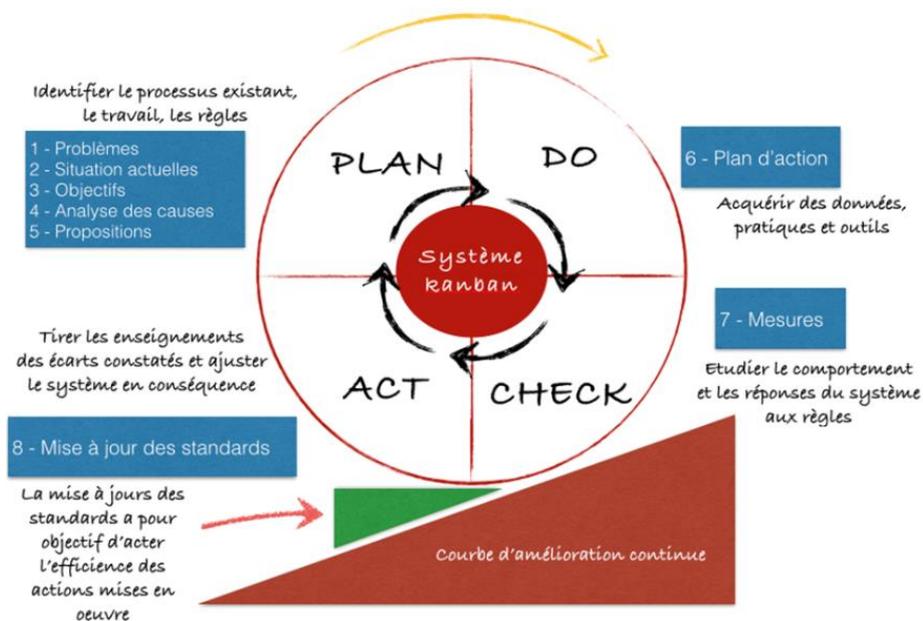
¹³ Appellation d'origine contrôlée

¹⁴ Agriculture biologique

¹⁵ Demetrescoux R. *op. cit.* p.226

7. Amélioration continue

Lorsqu'une entreprise, un hôpital, ou une unité de soins entame une démarche de qualité, il entre dans un processus d'amélioration continue de ses standards. Il s'agit « *d'un processus qui permet de constamment évoluer et d'améliorer les processus de travail en mettant en place de simples changements* »¹⁶. L'outil d'amélioration continue par excellence est la roue de Deming, ou cycle PDCA, ou encore roue de l'amélioration continue. Elle inclut dans sa recherche de causes différents outils. Le concept PDCA de la roue de Deming a été proposé dans les années 1930 par Walter Shewart, puis popularisé par Edward Deming¹⁷. Les quatre étapes sont les suivantes : P, comme « plan »¹⁸. Ensuite, il convient de définir clairement ce que l'on souhaite obtenir et de fixer des objectifs. Le D, signifie « do »¹⁹. Dans cette étape, on décrit les actions prévues, sans oublier d'informer, de préparer le terrain et les acteurs. Le C représente le mot « check »²⁰, c'est-à-dire vérifier les actions entreprises, leurs résultats, les écarts avec ce qui est attendu. Enfin, le A comme « act »²¹. Il convient alors de créer des standards, d'apporter des améliorations et de recommencer un autre cycle PDCA. Le cycle PDCA peut être représenté sous le schéma suivant²².



¹⁶ Demetrescoux R. *op. cit.* p.48

¹⁷ Demetrescoux R. *op. cit.* p.104

¹⁸ Planifier

¹⁹ Faire

²⁰ Vérifier

²¹ Agir

²² <https://agilemouise.files.wordpress.com> (site consulté le 06/04/2019)

Il est important de ne pas oublier l'étape finale qui concerne la standardisation, qui représente la cale de la roue de Deming et qui permet à l'amélioration d'être continue, c'est-à-dire sans fin.

8. Qualité des soins

En tant que future cadre de santé, nous avons l'envie d'ajouter un paragraphe sur la notion de qualité de soins. Selon l'OMS²³, « *l'évaluation de la qualité des soins est une démarche qui doit permettre de garantir à chaque patient l'assortiment d'actes diagnostiques et thérapeutiques lui assurant le meilleur résultat en termes de santé, conformément à l'état actuel de la science médicale, au meilleur coût pour le même résultat, au moindre risque iatrogénique, pour sa plus grande satisfaction en termes de procédures, résultats, contacts humains à l'intérieur du système de soins* ». La qualité de soins est un concept à plusieurs dimensions²⁴ : il peut en effet être perçu différemment selon les patients, selon les professionnels de santé, selon les organismes payeurs. De plus, en fonction des contextes sanitaires des pays, la qualité des soins est variable. Des démarches de qualité adaptées au système de soins existent, comme les accréditations. Elles sont volontairement sollicitées par les hôpitaux dans le but de mettre en valeur des compétences.

9. Rôle du cadre

Suite à la définition de la qualité, et des différentes démarches de qualité, nous nous apercevons à ce stade de ce travail que la qualité ne peut pas être l'affaire d'un dirigeant ou d'un service qualité. L'implication du personnel semble être une condition incontournable dans l'aboutissement de ces démarches. Le cadre aura alors un rôle dans la motivation, l'implication de son équipe, en facilitant la communication, en valorisant les idées, et nous appuierons cette idée dans la partie sur le lean management, sur le développement de chaque collaborateur. La qualité, et donc l'orientation clients étant considérées comme l'affaire de tous, le cadre aura à cœur de favoriser une culture d'entreprise qui va dans ce sens, en faisant connaître à chacun les valeurs de l'entreprise. Cette idée est totalement adaptable au milieu des soins de santé. Le client désigne le patient, et la qualité et l'orientation patient doivent être inscrites dans le projet de l'institution comme étant la priorité, dans le but que toutes les conditions soient respectées.

²³ Organisation Mondiale de la Santé

²⁴ Hurlimann C. *Approche conceptuelle de la qualité des soins* in *adsp* n°35. Publié en Juin 2001.

10. Conclusion

Le principe majeur de la qualité est la satisfaction du client. Cependant, nous avons vu que la qualité pouvait prendre d'autres dimensions : satisfaction des fournisseurs, des employés, des collaborateurs externes. La qualité prend également une dimension collective lorsque le management se fait par la qualité totale. L'amélioration continue peut être considérée comme le superlatif de la qualité. Son outil de référence est la roue de Deming. Après avoir posé le postulat de la qualité, nous allons pouvoir aborder le cœur de ce travail, à savoir le lean management et en observer les similitudes.

CHAPITRE II : LE LEAN MANAGEMENT

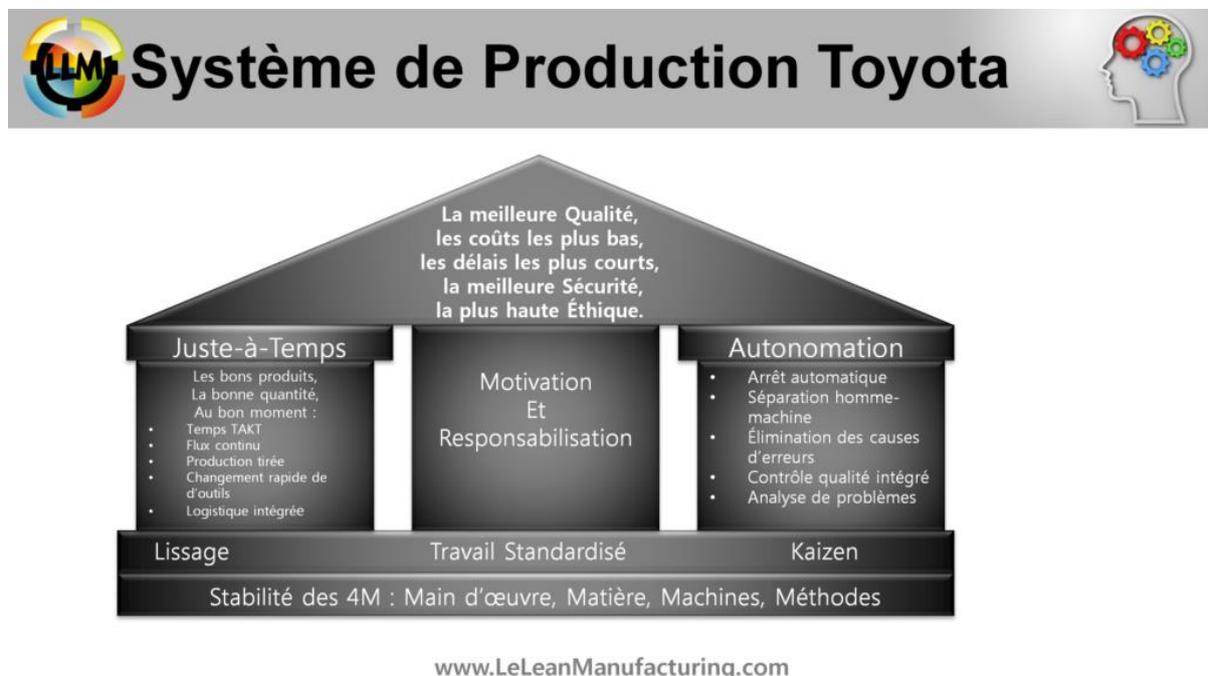
1. Introduction

Le lean management est déjà bien installé dans l'industrie, notamment automobile. Il convainc de plus en plus d'entreprises jusqu'au secteur des soins de santé. Il est parfois présenté comme une boîte à outils ou alors une solution toute faite « en kit » pour améliorer la rentabilité. Au-delà de cette boîte à outils, nous allons montrer que le lean est avant tout une philosophie, soucieuse de l'humain. Si nous commençons le chapitre sur le lean management par l'énumération des outils, ce serait une erreur. En effet, les outils lean ne sont que l'application de la philosophie. Il est nécessaire que la philosophie devienne une culture d'entreprise, connue et acceptée de tous. Elle ne doit pas être la préoccupation d'un seul service lean, mais celle des dirigeants, des cadres et de tous les employés. Nous commencerons donc par expliquer l'origine du lean, ainsi que ses définitions. Nous aborderons ses principes, puis expliquerons ses différents outils. Nous nous enrichirons de l'expérience de deux entreprises lean, l'une dans le secteur marchand, et l'autre, dans le secteur non-marchand, qu'est le milieu hospitalier. Enfin, nous évoquerons les dérives du lean, qui lui créent parfois une réputation désastreuse. Nous terminerons par le rôle du cadre dans une entreprise dont la culture est le lean management. Nous emploierons les expressions lean ou lean management sans distinction entre les deux.

2. Origine

En considérant le lean comme un système d'organisation et de management, nous pouvons l'inscrire dans un processus historique qui remonte à l'Antiquité. L'homme a toujours cherché à obtenir plus en produisant le moindre effort. Lorsque nous observons les pyramides d'Egypte, nous n'avons nul doute que les ouvriers étaient organisés. Plus récemment, au XIXe siècle, au moment de la révolution industrielle, Frederic Taylor, ingénieur américain, développe à partir de 1880 une nouvelle discipline appelée « organisation scientifique du travail ». Le Taylorisme est fondé sur l'analyse méticuleuse des tâches, une séparation entre ceux qui pensent la façon de travailler et ceux exécutent les tâches, et dans la recherche systématique de la meilleure pratique. Taylor a permis de développer l'organisation scientifique, cependant, le travail répétitif et sans réflexion infligé aux ouvriers des usines était trop pénible et nous verrons comment le lean permet de sortir de cette situation. Vers 1908, Ford, fabricant américain de la marque de voitures du même nom, s'inspire de Taylor pour développer le fordisme : division du travail, séparation de ceux qui réfléchissent et de ceux qui exécutent et standardisation. A

cela, Ford ajoute une rémunération proportionnelle à la productivité dans deux buts : augmenter la rentabilité et permettre à ses ouvriers d'acheter les voitures qu'ils produisent. Dans les années 1930, Sakishi Toyoda²⁵, qui n'est pas encore un fabricant d'automobiles, invente un métier à tisser permettant de détecter seul les anomalies. Ce système est à l'origine du jidoka, premier pilier du système de production Toyota, appelé communément TPS²⁶, que nous développerons plus loin. L'ingénieur de chez Toyota, Taiichi Ohno, développera le deuxième pilier du TPS : le « Juste-à-temps » dans un contexte économique difficile pour l'entreprise automobile. Le « Juste-à-temps » consiste en produire la bonne quantité, avec le bon dispositif, dans un laps de temps déterminé, au bon moment. Le système TPS, né dans l'industrie automobile, peut être résumé par le schéma ci-après, puisque l'essentiel de ses outils y sont repris. En voici une première définition imagée²⁷ :



Il est évident que le système Toyota ne s'est pas construit en un jour. De plus, la culture japonaise a certainement influencé cette nouvelle philosophie. Les japonais, habitués à faire face à des catastrophes naturelles, **ont une culture du collectif** très développée. L'investissement des salariés dans les entreprises japonaises est également très typique : une entreprise japonaise embauche le plus souvent des personnes, non pas pour un poste précis, mais pour effectuer différentes tâches en fonction des besoins, des périodes, de l'expérience. Ainsi, un travailleur dans les grandes sociétés japonaises sera embauché dès son diplôme et évoluera dans cette

²⁵ Son nom sera plus tard modifié en Toyota, par simplification de l'écriture japonaise

²⁶ Toyota Production System, traduit par Système de production Toyota.

²⁷ <http://leLeanmanufacturing.com> (site consulté le 08/03/2019)

même société jusqu'à sa retraite. L'engagement du travailleur dans sa vie professionnelle est également une caractéristique japonaise qui a probablement influencé la création du TPS. Dans les années 1980, James Womack, Daniel Jones et Daniel Ross, chercheurs au MIT²⁸ s'intéressent à Toyota. Ils tentent de donner un autre nom au TPS qui puisse mieux le caractériser. Dans leur livre intitulé « *The machine that changed the world* »²⁹, ils affirment que les adjectifs qui caractérisent le mieux le système Toyota sont « maigre », « mince », « svelte » et décident de lui donner le nom de lean, dont c'est la traduction littérale. Plus tard, certains détracteurs du lean se servent de cet adjectif potentiellement péjoratif pour contribuer à la dégradation de la réputation du lean. Nous avons abordé l'origine historique, voire géographique de ce qu'est le lean management. Ne perdons pas de vue que la première raison d'exister du lean est économique et que les objectifs de Toyota et son équipe étaient en premier lieu au moins la pérennité, sinon la rentabilité et l'augmentation de la productivité.

3. Définitions

Définir le lean management en une expression permettant d'inclure toutes ses caractéristiques est un exercice difficile. C'est en tout cas ce que les auteurs d'ouvrages sur le lean management expriment. Même sur le site internet de l'institut lean, aucune définition claire et concise n'est trouvable. Si nous nous intéressons aux pères fondateurs du concept lean, que sont Jim Womack, Daniel Jones, et Daniel Ross nous pouvons essayer d'obtenir cependant ces définitions : « *Le lean est un nouveau modèle d'organisation qui atteint des performances nettement supérieures pour les clients, les employés, les actionnaires, et la société au sens large. Au départ, cette performance supérieure offre exactement ce que le client veut, sans aucun problème ni retard ou erreur et sans « actions pompiers ». Très vite, il permet également de libérer la capacité de créer un tiers de valeurs ou plus, à partir des ressources existantes et sans coûts supplémentaires* ». Le lean peut également être considéré « *comme un système continu et collectif de résolution de problème* »³⁰. Souvent résumé par la traduction « maigre », il est alors défini comme une chasse aux superflus, aux gaspillages. Or, cette définition est bien trop réductrice et permet à ses détracteurs de lui attribuer des raccourcis tel que « produire plus, en travaillant plus, avec moins de salariés ». Une autre définition que nous retiendrons qui résume ce que nous pensons être du lean est celle du cabinet Axium performance³¹ : « *Le lean est une démarche globale participative, visant l'excellence par l'élimination continue des non-*

²⁸ Massachusetts Institute of Technology

²⁹ « *La machine qui a changé le monde* » parue aux éditions Free press.

³⁰ Demetrescoux R., *op.cit.* pp. 16-17

³¹ Cabinet de conseil et de formation en lean management

*valeurs ajoutées. C'est un système d'amélioration continue qui repose sur l'évolution de la culture et le déploiement de méthodes et outils. L'excellence vise à pérenniser l'entreprise par la satisfaction des clients et les attentes de son personnel ».*³²

Mais pourquoi avoir ajouté le mot « management » après lean ? Au cours de nos lectures, nous avons même rencontré différents termes pour désigner le lean. De lean management à lean manufacturing³³ en passant par lean thinking³⁴, nous avons voulu comprendre les subtilités de ces notions. Il s'avère que ce sont tous des synonymes. Simplement, la façon dont vous qualifiez le lean en dit un peu plus sur votre façon de l'aborder. La plupart des entreprises utilisent le terme lean ou lean management. Le management, rappelons-le, est « *l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises* ». ³⁵ En effet, le lean est un système d'organisation et de management. Le qualifier de management est donc préférable puisqu'il est une façon de manager les équipes dans le but de viser l'amélioration continue. Cependant, le lean est avant tout une philosophie, le terme « lean thinking » peut donc également être utilisé. Il implique que le management instaure une culture d'entreprise favorable au lean. Le lean manufacturing est un synonyme utilisé dans le secteur industriel.

Nous nous sommes demandés ce que James Womack, Daniel Jones et Daniel Roos avaient apportés au Toyotisme. Le système de Toyota et le lean management sont réellement des conceptions très proches. Cependant, d'après Bertrand Jacquier³⁶, l'idée principale du toyotisme est la qualité optimale, alors que dans le lean, la notion d'amélioration continue est primordiale. La suppression de l'inutile est un principe de base dans les deux cas. Selon lui, la place du travailleur est quelque peu différente dans les deux modèles : dans le Toyotisme, le travailleur est un partenaire, un expert du travail qui a le droit à la parole et à l'initiative. Alors que dans le lean, il est un militant de la performance. Placé au centre, il adhère et coopère. C'est la notion d'engagement qui diffère.

Nous n'avons pas évoqué le lean Six sigma. Il s'agit d'une variante additionnant la méthode lean et la méthode « six sigma »³⁷, qui se base sur les enquêtes réalisées auprès de ses clients et

³² Demetrescoux R., *op.cit.* p.17

³³ Fabrication lean

³⁴ Pensée lean

³⁵ Mével J.P. et Al. *op. cit.* p.879

³⁶ Jacquier B., *Du lean au management maigre*. Ed Travail Réel. 2013. p.28

³⁷ Marque déposée de Motorola

qui implique une réduction maximale des variabilités en incluant des statistiques dans le but d'améliorer les processus.³⁸ Nous n'aborderons pas cette méthode dans ce travail.

4. Principes

Un principe est « *une proposition fondamentale, une hypothèse qui sert de base à un raisonnement, qui définit un mode d'action* »³⁹. Cette définition introduit cette partie sur les principes du lean. Il nous paraissait primordial de définir cette notion, parce que le lean ne se réduit pas à une boîte à outils qui rassemblent des manières de faire. Elle est avant tout une philosophie, c'est-à-dire un ensemble de principes à suivre. Une entreprise qui se dit lean commence par mettre en place des outils, mais elle développe obligatoirement cette culture que nous allons détailler ci-après.

4.1. Rentabilité

Evidemment, toutes les entreprises ont un but commun : la pérennité et le développement de leur production et de leur rentabilité. Même les entreprises de type « association sans but lucratif » et les associations de bienfaisance cherchent au minimum à être viables financièrement. Le lean cherche à éviter toutes les formes de gaspillage. En effet, les gaspillages se répercutant sur les prix des produits ou des services, ils ont forcément un impact sur la compétitivité. Le client est prêt à payer pour un produit qui lui apporte une valeur ajoutée. Une valeur ajoutée est « *une activité qui transforme la matière ou l'information et qui rapproche le produit du stade final attendu par le client* »⁴⁰. Tout ce qui est stockage, transport, correction, contrôle, annulation etc... sont des actions sans valeur ajoutée qui coûtent à l'entreprise mais que le client n'est pas prêt à financer. Il convient donc, dans l'esprit lean, de supprimer tous ces éléments. Selon Ohno, il existe sept formes de gaspillages, appelés Mudras :

- Les Mudras de surproduction : « en-cours » excessifs, indicateurs non exploités, trop de copies au bureau,
- Les Mudras de stock : périmés, achats par camion complet, trop de fournitures, stock d'e-mails non lus,
- Les Mudras de transports : implantations mal conçues, trop de convoys,
- Les Mudras de mouvement : postes non ergonomiques, mauvais éclairage, gestes non naturels,
- Les Mudras d'attente : attente de la maintenance pour réparer, attentes de validation,

³⁸ <http://wikipedia.fr> (site consulté le 08/03/19)

³⁹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires> (site consulté le 08/03/2019)

⁴⁰ Demetrescoux R., *op.cit.* p.30

- Les Mudras de sur-processus : logiciels informatiques trop compliqués...
- Les Mudras de défaut : retouches, réclamations clients, documents incomplets.

Un huitième Muda a été mis en évidence depuis peu : le sous-potential des ressources humaines. Pour les détracteurs du lean, ce huitième Muda peut être perçu comme un argument pour surexploiter les employés, les faire travailler plus ou plus vite. Cependant, il s'agit en fait de développer leurs compétences en utilisant leurs idées et leur créativité. De plus, comme les employés sont plus en contact avec le produit ou les clients, ce huitième Muda a pour but d'utiliser leurs connaissances du terrain pour anticiper les anomalies et proposer des pistes de résolutions de problèmes. Chez Delacre, entreprise de fabrication de biscuits, pour limiter le sous-potential des ressources humaines, l'accent est mis sur la sécurité au travail, qui est même une valeur d'entreprise. En effet, le manque de sécurité coûte cher à l'entreprise : il risque en effet d'engendrer des accidents de travail et de l'absentéisme.

Les Mudras sont le plus souvent générés par deux autres types de gaspillages : les Muras et les Muris. Selon le TPS, les Muras sont tout ce qui est instable, inconstant, irrégulier : par exemple, la charge de travail inégalement répartie et le manque de standards conduisent inévitablement à la variabilité des résultats. Les Muras risquent donc d'entraîner des stocks excessifs et ont comme conséquences de masquer les anomalies, rendant leur résolution compliquée. Les Muris sont considérés comme tout ce qui est excessif. Par exemple, les excès de surface, de transports ou encore la surcharge de travail qui génère stress et fatigue sont considérés comme contre-productifs. Philippe Rouzard⁴¹ dénonce que dans certaines entreprises lean « *les temps de dialogues entre collègues, de repos sont perçus comme des gaspillages pour la direction mais indispensables pour les salariés* ⁴² ». Il conviendrait de se mettre d'accord sur ce qu'est un temps de dialogue. L'idéal serait de trouver un consensus entre direction et syndicats et que ces temps de dialogue soient objectivables et clairs. A l'échelle d'une unité de soins, il est possible d'instaurer une pause chronométrée à une heure précise, et en équipe, qui permette le repos et le dialogue entre collègues. En tout cas, nous constatons que fatiguer et stresser ses employés dans un but économique n'entre pas dans les principes prônés par le lean, puisque cela fait partie des Muris.

⁴¹ Ingénieur et animateur de formations de sensibilisations aux dérives du lean

⁴² <http://viragehumain.fr> (site consulté le 15/03/2020). Le journal en ligne « Virage humain », en lien avec la représentation syndicale CGT a pour objectif d'informer sur les thématiques revendicatives de politique, économiques et sociales.

4.2. Amélioration continue

Au cœur du Toyota Production System, se trouve la roue de l'amélioration continue. Certains outils lean que nous expliquerons par la suite ne sont pas utilisés par les entreprises. Cependant, aucune entreprise qui cultive le lean ne peut faire sans amélioration continue. L'outil utilisé est la roue de Deming qui a déjà été expliqué dans la partie sur la qualité. Elle est au centre de toutes les résolutions de problèmes et de toutes les standardisations. Cependant, dans la culture lean, il convient de toujours prendre du recul par rapport à ce qui peut paraître évident et d'innover, de développer la créativité de ses équipes. Nous nous expliquons : améliorer les processus ne signifie pas simplement corriger les défauts, l'esprit lean incite à penser différemment. Cette citation de Oren Harari⁴³ illustre bien cette pensée : « *La lumière électrique n'a pas vu le jour grâce à l'amélioration continue de bougies* »⁴⁴. L'entreprise doit s'adapter en premier lieu à son époque et aux demandes parfois ambitieuses de ses clients. L'entreprise lean, culturellement habituée à penser « amélioration continue » est innovante et créative. L'entreprise qui tente d'implémenter le lean entame en fait une métamorphose et sa culture d'entreprise est dynamique, fondée sur une certaine stabilité, mais ouverte à la nouveauté. Pour cela, elle utilise tous les outils d'amélioration déjà cités. Dans la partie sur l'outil kaizen, nous expliquerons comment. Dans cette partie, nous voulions démontrer qu'avant d'être un outil, l'amélioration continue est avant tout une partie de la philosophie. Le but des outils d'amélioration continue est d'abord de créer des standards. La standardisation est vécue par les détracteurs du lean comme négative. En effet, elle peut sembler à l'encontre de la créativité, freiner l'autonomie et déresponsabiliser le personnel. Cependant, elle permet également de procurer de la stabilité, la répétabilité et de faciliter la formation. De plus, elle permet à l'entreprise de maîtriser le coût, de favoriser l'obtention de la qualité, d'éviter les irrégularités et de garantir la sécurité de ses collaborateurs. En outre, comme les standards sont créés par et avec les collaborateurs, ils ont la possibilité de développer leur créativité et d'être responsabilisés, à condition que leur hiérarchie le leur permette. Ces standards, comme pourraient l'être nos procédures de soins en milieu hospitalier, ont été établis par les collaborateurs, en réunion d'équipe. Ils ne sont pourtant ni fixes ni universels. À tout moment, en fonction du contexte, ces standards peuvent être révisés, officiellement et avec l'accord de tous. La notion d'adaptabilité prend ici toute sa place. Favoriser la créativité des personnes ne signifie pas que chacun fait ce qu'il veut quand il le souhaite. Dans le lean, nous l'avons évoqué

⁴³ Professeur à l'université de San Francisco (1949-2010), il est aussi l'auteur de livres sur le management.

⁴⁴ Dijoux C., *Hyperlean en action, Management quotidien à l'air du numérique*. Ed. L'harmattan. Condé-sur-Noireau. Septembre 2018. p.15

à propos de la roue de Deming et nous l'expliquerons à nouveau dans la partie qui concerne les outils, il existe des standards indispensables. Ces standards permettent la sécurité, la qualité et un gain de temps précieux. Ils permettent également de se caler au minimum sur cette qualité, sans avoir la possibilité de faire marche arrière.

4.3. Satisfaction client

Le lean management, en tant que processus d'amélioration continue visant la qualité, est orienté vers les besoins et attentes du client. Tout ce qui est investi ou entrepris aura comme unique but de satisfaire le client, comme dans toutes les démarches de qualité. Selon Toyota, le parc automobile d'un pays se renouvelle de dix à quinze pour cents par an⁴⁵. Un client fidèle coûte beaucoup moins cher qu'un nouveau client à séduire. Fidéliser les clients de l'entreprise est donc une priorité pour les entreprises lean. Certains clients étant réticents au changement, ils estiment confortable de ne pas changer leurs habitudes. Si le produit ou le service vendu est toujours conforme à leurs attentes, voire s'il apporte une valeur ajoutée et si le prix lui convient, alors le client reviendra. C'est ce que Toyota a bien compris. C'est grâce à la fidélisation de ses clients que Toyota se crée une réputation. Les représentations sociales ont la vie dure, autant qu'elles soient positives. Jim Womack et Daniel Jones ont déterminé que le lean devait, en premier lieu, définir la valeur de chaque produit. Cette valeur est la représentation sociale véhiculée par une marque, par un produit. C'est ce qu'ils nomment la « magie » d'un produit. C'est cette magie qui va faire vendre. Par exemple, lorsque vous achetez une voiture de marque Audi, vous pensez avoir une voiture haut de gamme. Lorsque vous mangez dans un restaurant étoilé, le repas est magique car l'on vous sert des mets exquis à un prix onéreux. L'entreprise lean va chercher à faire vivre cette magie au client. La difficulté est que les clients ne sont pas toujours capables d'exprimer leurs besoins ou leurs désirs. Il est alors nécessaire d'observer ou de se mettre à la place du client. Il revient aux services qualités de cibler au plus près les besoins et attentes des clients à l'aide d'outils. L'humain est donc prioritaire en lean : le client, ou patient d'abord, mais également le collaborateur.

4.4. Collaborateurs au cœur de la démarche

C'est le contre-argument favori des « anti-lean » : l'humain est oublié. Dans un article⁴⁶ publié sur le site internet de FO⁴⁷ cadres, Philippe Rouzaud⁴⁸ exprime que le lean, au départ en rupture avec le taylorisme et le fordisme, en a finalement les mêmes conséquences oubliées des

⁴⁵ Ballé M. et Beauvallet G. *Le management lean*. Ed. Pearson. Tours. 2013. p.22

⁴⁶ <https://www.fo-cadres.fr/> (site consulté le 07/07/2020)

⁴⁷ Force ouvrière, organisation syndicaliste française

⁴⁸ Ingénieur, et animateur de formations de sensibilisations sur les risques du lean

hommes qui font le travail. Pour Michael Ballé, le développement des individus « *est la pierre angulaire sur laquelle repose tout l'édifice* ⁴⁹ ». Non seulement chaque personne est considérée comme potentiellement utile à l'entreprise en termes de détection et de résolution de problèmes, en termes d'innovation et de créativité, mais en plus l'entreprise lean cherche à développer les personnes. Pour notre part, nous pensons que la force du modèle Toyota est d'avoir transformé son organisation en un système collectif qui contribue entièrement à son développement. Toyota a compris qu'il devait emmener tous ses employés avec lui dans son aventure. En plus d'être innovant, il avait sans aucun doute de grandes compétences en management. Ainsi, le développement de l'équipe est une notion fondamentale du système lean. Le lean, en ce sens, est l'exact contraire du Taylorisme, qui sépare le créateur de procédures, c'est-à-dire l'ingénieur penseur, de l'ouvrier exécutant.

Dans les processus lean, le collaborateur est une priorité. Selon Michael Ballé, « *un processus n'est rien d'autre que la somme des individus qui le composent* »⁵⁰. Ainsi, le processus n'est pas défini par une suite d'opérations techniques, mais par un ensemble de personnes, qui ensemble, fabriquent un produit. Il convient donc de former chaque employé sur sa tâche spécialisée de façon à ce qu'il soit parfaitement autonome. La notion de formation est très importante. Les entreprises lean sont structurées de la façon suivante : Un *Team Leader* coordonne 5 personnes. Il n'a pas de pouvoir hiérarchique mais s'assure que chaque personne est bien formée à son poste de travail. Le premier niveau hiérarchique est le *Group Leader*, qui supervise 5 équipes de 5 personnes. Ces cadres sont donc responsables de la formation de leur personnel à partir de standards. Cependant, si nous reprenons le contexte hospitalier, les procédures existent mais elles n'apprennent pas la dextérité. Or, ce sont les petites recettes et les astuces enseignées qui permettront aux employés de créer toujours le bon produit du premier coup. Le travail lent et soigné des entreprises lean est parfois comparé à de l'artisanat, totalement opposé au travail effectué de façon rapide et avec peu de formation de certaines entreprises. Dans le lean, c'est ce que l'on appelle le développement des personnes, qui pourra aller dans certains cas jusqu'à l'autonomie. Dans l'usine de biscuits Delacre, les ouvriers en chaîne de production sont formés et spécialisés à une ou deux machines, qu'ils connaissent parfaitement, à tel point qu'ils sont capables d'effectuer ce que l'on appelle de la « maintenance autonome ». Cette autonomie apporte à ces personnes une valorisation et a pour effet d'augmenter leur implication et leur motivation. Une autre conséquence, plus économique cette

⁴⁹ Ballé M. et Beauvallet G. *op.cit.* p.42

⁵⁰ *Ibid.* p.58

fois, est que le temps perdu à attendre la maintenance n'existe plus et que la maintenance se spécialise, elle aussi dans des tâches plus complexes. Que de gain pour l'entreprise ! La sécurité et l'ergonomie des travailleurs font également partie du TPS. Cette philosophie a également des avantages financiers, puisque n'oublions pas que l'absentéisme, le turn-over et les accidents de travail ont un coût non négligeable pour les entreprises.

4.5. Management revisité

Remettre en question le management est vraiment la marque de fabrique du lean. En effet, s'acculturer au lean, c'est penser différemment, changer sa vision de ce qui paraît évident, fermer les yeux et les ouvrir avec un regard neuf, de façon à repartir d'une autre manière. Il ne s'agit pas d'une chose aisée, et cela demande de la créativité, de l'énergie et du temps. Cependant, ce challenge qui nous est offert nous permet de nous projeter dans les prochaines années de notre carrière professionnelle avec un grand enthousiasme. Entrer dans une démarche lean, c'est d'abord entrer dans une nouvelle culture du changement. Il ne s'agit pas de vouloir tout changer pour le plaisir de changer, mais de regarder le monde qui nous entoure en faisant abstraction de nos habitudes et de nos représentations sociales. Quel magnifique défi ! Le lean, souvent réputé incorrectement comme une méthode « zéro stock » ou « zéro gaspillage » changera au quotidien le travail de chacun. Le changement ne doit plus être une surprise ou un élément contre lequel se dresser, mais un élément quotidien accepté de tous. Cela permet une adaptabilité plus grande aux clients.

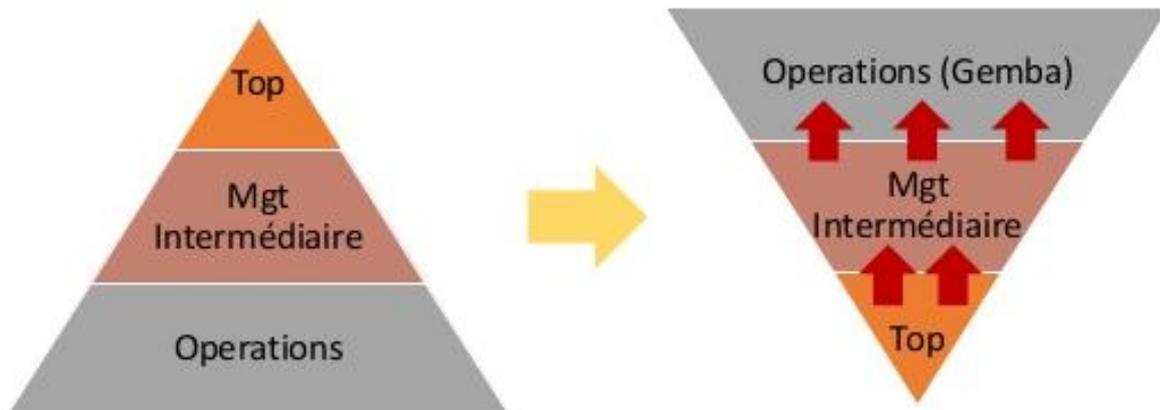
La plupart des entreprises fonctionnent selon une organisation hiérarchique traditionnelle, avec un chef à sa tête, des opérateurs tout en bas de l'échelle, et entre les deux, des cadres, des superviseurs, ou chef d'équipe. Visiblement, cette hiérarchie ressemble au schéma ci-après, à gauche⁵¹. Dans une organisation lean, la pyramide hiérarchique va être inversée⁵². Une nouvelle fois, il ne s'agit pas de retourner la pyramide et de comprendre simplement que les opérateurs vont se retrouver dans le top de la hiérarchie avec les mêmes caractéristiques de pouvoir et d'autorité. Il est considéré que les personnes qui se trouvent à la base de la pyramide sont le plus souvent en contact avec les clients ou avec leurs attentes. C'est le cas, par exemple dans les structures hospitalières où les soignants sont plus en contact avec les patients que les cadres de santé, qui eux-mêmes sont plus en contact avec les patients que le directeur de l'hôpital. Ainsi, afin de satisfaire le client, les personnes hiérarchiquement plus élevées dans une

⁵¹ Source : <https://fr.slideshare.net/XLGroupe/le-rl-des-managers-dans-la-dmarche-lean> (site consulté le 02/08/20).

⁵² Schéma de droite, à la page suivante

pyramide traditionnelle, vont venir en support des collaborateurs de terrain pour les aider, les soutenir et leur créer de meilleures conditions dans le but de déployer leurs compétences.

La démarche Lean vise à "inverser la pyramide" traditionnelle du positionnement hiérarchique : le management devient le SUPPORT DU GEMBA pour résoudre les problèmes et permettre les améliorations



Dans les entreprises lean, la notion de contrôle habituellement attribuée au manager, finira par disparaître au profit de notions comme soutien, animation, support. Le patron ne disparaît pas, mais il fait le pari de libérer ses collaborateurs de contraintes et de contrôles qui les empêchent de développer leur créativité et leur enthousiasme. Bien entendu, arrêter les contrôles ne se fait pas du jour au lendemain, et tous les contrôles ne sont pas stoppés. Le changement vers le lean prend du temps, et c'est à force de travailler sur la confiance, de viser la qualité au premier essai que certains contrôles pourront être supprimés. Les autres contrôles sont transformés en auto-contrôles, selon le principe de l'autonomie. Certaines sources de la littérature définissent le cadre des entreprises lean comme un coach plutôt que comme un manager. Nous avons voulu approfondir cette notion. Le management a déjà été défini antérieurement. Le manager est donc celui qui a la responsabilité d'une équipe dans une entreprise. Nous avons compris que selon le lean, le manager était plutôt assimilé à un cadre d'une structure pyramidale traditionnelle, alors que le coach est le cadre des entreprises lean. Le terme de coach, vient du milieu sportif. Selon Vincent Leenhardt⁵³, « *par coaching on entend l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe. [...] L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune du manager ou du consultant qui considère la personne ou l'équipe accompagnée à la fois dans son fonctionnement actuel, mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser. Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences*

⁵³ Leenhardt V., *Les responsables, porteurs de sens.*, Avril 2010, Ed. Insep Consulting. pp.26-27

et des procédures. ». Nous remarquons dans cette définition l'importance accordée au développement des personnes, à l'autonomie et à l'espoir porté sur le potentiel de chacun. Il nous paraît cependant indispensable d'être prudent sur cette notion de coach qui pourrait sembler s'opposer à celle de manager. Nous ne pensons pas que c'est ainsi qu'il faille l'interpréter. En effet, il conviendrait plutôt d'adopter une attitude de manager-coach, qui pourrait apporter une corde à son arc au manager. Cette attitude, tout comme les différentes sortes de management, serait alors circonstancielle et à utiliser de façon stratégique en fonction du contexte. Certaines circonstances demandent en effet à ce que le manager reprenne une attitude plus autoritaire. Le coaching serait donc une compétence du manager lean. Il faut se méfier des dérives et ne pas occulter le rôle décisionnel de la hiérarchie. Il semblerait que le lean management soit plutôt dans un management participatif

Il arrive parfois que le coach n'ait pas de lien hiérarchique avec le reste de l'équipe. Parfois, les lean coaches sont des personnes qui ont reçu des formations sur le lean, mais qui se trouvent en bas de l'organigramme. Elles font par exemple partie du personnel d'entretien. Il est parfois plus compliqué pour ces personnes de se faire accepter en tant que coach, auprès des autres collaborateurs, surtout si elles sont multifonction. Le rôle du cadre de proximité est de soutenir le coach dans sa mission, de lui faire confiance et surtout de l'exprimer devant les autres collaborateurs. Cette forme de délégation se retrouve dans d'autres missions comme par exemple les référents dans certains domaines (soins de plaies, soins palliatifs...)

Une autre difficulté pouvant être rencontrée est que le coach connaisse mal les standards de travail des autres services. Il n'est pas indispensable que le coach connaisse le travail complet de tous, mais il doit pouvoir se fier à des indicateurs pertinents (en termes de gaspillages par exemple), pour évaluer et chercher à comprendre d'où viennent les anomalies. Il doit pouvoir travailler en collaboration étroite avec tous, en les questionnant sur le « pourquoi » de telle ou telle chose dans le but de modifier les comportements négatifs et de détecter les problèmes. Mener l'entreprise dans une culture de changement à orientation lean risque d'être beaucoup plus compliqué, notamment pour les managers et/ou les coaches, si la direction ne vient pas en support de ce middle management.

La philosophie du lean management peut être mise en application à l'aide d'outils, que nous allons à présent aborder.

5. Outils

5.1. « 5 S »

Le 5 S est l'un des premiers outils que les entreprises mettent en place en lean car il est facile et efficace. Les 5 S correspondent à des termes japonais : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke.

« Seiri » signifie trier et éliminer l'inutile. Dans un plan de travail ou un rangement quelconque, il convient d'enlever tout ce qui ne sert à rien. « Seiton » signifie ranger : de façon à ce que le travail soit organisé. Les choses lourdes ne sont pas mises en hauteur, par exemple. « Seiso » veut dire nettoyer. On peut même pousser ce terme jusqu'à entretenir, de façon à éviter les pannes et les accidents. Le terme « Seiketsu » est traduit par standardiser. Il s'agit de créer des routines de façon à ce que les trois premiers S soient entretenus de façon continue pour éviter de devoir recommencer tout le travail. Le management visuel, expliqué dans le point suivant aide pour réaliser le Seiketsu. Il inclut le management ou responsabilise l'équipe dans le maintien de la discipline du plan de travail. La meilleure idée pour éviter les dérives est la photographie de ce qui est attendu. Enfin, le « Shitsuke » signifie discipline. Il peut inclure un contrôle ou auto-contrôle. Dans les entreprises lean, on considère que chaque chose a sa place. Cela permet de gagner en temps, en efficacité, de mieux gérer les stocks (par exemple en oubliant les périmés au fond d'une armoire), d'améliorer l'ergonomie et également la sécurité. Ce serait donc une erreur de limiter le 5S à un simple rangement du poste de travail. Il s'agit même d'une méthode d'analyse du poste de travail. En effet, là où le taylorisme chercherait à faire appliquer rigoureusement les règles d'organisation imposées, le lean va chercher à comprendre les problèmes d'ergonomie, en travaillant avec l'opérateur de façon à ce que son poste de travail soit le plus confortable possible pour lui-même. Il améliorera, pas à pas, les conditions qui posent des problèmes de sécurité ou d'ergonomie. Les bénéfices du 5S seront donc la sécurité et les conditions de travail, l'efficacité et la communication. En effet, en plus d'augmenter la fierté des collaborateurs, un environnement rangé et organisé offrira au client une image positive de l'entreprise.

5.2. Management visuel

Le management visuel, parfois appelé Andon, permet aux équipes de conserver des standards. Il est un élément essentiel dont l'objectif est d'informer en temps réel et de permettre une réaction immédiate aux problèmes. Par exemple, en lean, il est fréquent d'observer des lignes sur le sol pour indiquer l'emplacement d'un chariot. Il est également possible d'utiliser des codes couleurs, pour le tri des ordures, pour délimiter des chemins pédestres dans une zone

dangereuse d'une usine ou encore sur les tableaux d'affichage. Nous avons pu observer ce management visuel de façon courante depuis la crise sanitaire liée au Covid-19 dans les magasins qui ont mis en place des sens de circulation, à l'aide de flèches au sol. Cet outil est également utile pour l'affichage des indicateurs : les chiffres qui atteignent les objectifs sont par exemple écrits en vert, alors que les chiffres qui ne les atteignent pas sont inscrits en rouge. Il s'agit d'un outil permettant de développer l'autonomie des équipes. En effet, les codes sont clairs et connus de tous. Chacun sait comment ranger les outils, ou comment interpréter des données. Dans les deux photos ci-après, on peut observer le rangement des chariots, ainsi que l'ordre de rangement des classeurs.



5.3. Jidoka

Le jidoka est le premier pilier du lean à avoir été créé par Sakishi Toyoda en 1930, lorsqu'il invente un métier à tisser automatique capable de s'arrêter de lui-même en cas de rupture de fil. Avec le Juste-à-temps, le jidoka maintient en place le temple Toyota. Le jidoka, c'est la qualité sur place et tout de suite. En cas de rupture de fil, si la machine continue de tisser, on peut imaginer que l'anomalie se perpétue aux étapes suivantes du tissage et que, par conséquent, le tissu finalisé va présenter un défaut. Ce sera alors du gaspillage puisque tout le tissu sera mis aux déchets. En revanche, si la rupture du fil est détectée tout de suite, il est possible de la corriger, et le tissu sera de meilleure qualité, à moindre coût. Cette automatisation des machines a ensuite été développée par Ohno, ingénieur de chez Toyota, qui a séparé l'homme de la machine pour pouvoir confier plusieurs machines à un même homme. C'est ce que l'on appelle « automatisation ». Cela consiste en des arrêts automatiques en fin de cycle ou en cas de pièce défectueuse, ou lorsque la quantité demandée est atteinte. Bien entendu, cette « automatisation » a généré une augmentation de la productivité. A l'époque de Toyota, cette pratique permettait de libérer les ouvriers de tâches jugées pénibles. Cette économie de personnel n'avait pas pour conséquences de licencier du personnel puisque, en plein développement, Toyota avait l'intention de créer de nouveaux postes pour produire toujours plus. De nos jours et dans le contexte économique actuel, développer des machines autonomes au détriment de l'emploi de

nombreux ouvriers fait grand bruit. Lorsque la rentabilité des entreprises est synonyme de licenciements de masse, l'entreprise, qu'elle soit lean ou pas, fait les gros titres des journaux. Voilà un argument de taille pour les syndicats qui décrient le lean. Or, l'enjeu du lean, est de gonfler les bénéfices. Si cela peut se faire en préservant les emplois, c'est mieux. Cependant, des entreprises peu scrupuleuses utilisent le lean pour faire des bénéfices, et font l'économie de leur personnel. Comment est-il possible, dans ce cas, d'impliquer les collaborateurs, de manager la qualité totale, si la finalité est leur propre licenciement ?

Le jidoka appliqué en milieu hospitalier s'est développé par l'utilisation d'outils qui permettent d'éviter des erreurs : les check-lists principalement. Le jidoka, c'est construire la qualité dans le processus. Ces check-lists doivent être utilisées à un moment où nous allons faire quelque chose d'irrévocable, par exemple avant une transfusion. C'est la raison pour laquelle les check-lists en milieu hospitalier sont principalement utilisées au bloc opératoire. Cependant, nous pensons qu'en travaillant avec la santé de personnes, ces check-lists devraient se développer de façon plus régulière et être réellement utilisées. Pour bien faire, elles doivent être déclamées à haute voix de façon automatique avant l'acte et jamais après.

5.4. Juste-à-temps et kanban

Le Juste-à-temps est l'un des deux piliers du temple de Toyota. Il est le principe sur lequel repose l'idée de produire le plus possible sans engendrer de gaspillage. Cette idée, qui paraît pleine de bon sens, n'est pas extraordinaire. Elle est pourtant à l'origine d'une véritable révolution industrielle. Au lieu de produire en grande quantité et de voir ensuite ce qui sera vendu, quitte à créer de la surproduction, le lean essaie au maximum de viser juste pour éliminer le surstock, les déchets et l'excès de production. Le kanban en est un des outils. C'est un terme japonais qui signifie « fiche » ou « étiquette ». Il s'agit donc d'une fiche cartonnée que l'on fixe sur les bacs ou les conteneurs de pièces dans une zone de stockage. Cet outil sert à simplifier et accélérer le processus de commande ou de circulation d'un produit dans un circuit. Le kanban, est un outil emblématique du lean, qui est utilisé comme une monnaie d'échange. Il permet de gagner du temps grâce à une organisation minutieuse, tout en évitant des stocks inutiles. En effet, la peur de manquer engendre parfois des commandes excessives et inutiles. La première photo ci-dessous représente un kanban. Les bacs sont étiquetés de façon à identifier rapidement le produit, à quel service il est destiné, à savoir exactement à quel moment commander et à quel fournisseur. ⁵⁴

⁵⁴ <https://www.economie.gouv.qc.ca> (site consulté le 06/04/2019)



Le Juste-à-temps comprend d'autres notions plus utilisées dans l'industrie telles que le « Takt-time » qui correspond au temps de production d'un bien. Dans le secteur des soins, ce pourrait être par exemple le temps passé dans une salle d'attente pour un patient. Une autre notion utilisée est le SMED pour *single-minute exchange of die*, qui correspond au temps de changement de série ou de machine en production.

5.5. Indicateurs

La philosophie lean cherche au maximum à s'éloigner des ressentis et des impressions. En s'appuyant sur des indicateurs de performance, une entreprise offre à ses collaborateurs des données sur lesquelles s'appuyer pour viser l'amélioration continue. En lean, ces indicateurs, sont appelés KPI pour « key performance indicators » que nous pouvons traduire par « indicateurs clés de performance ». Dans les réunions quotidiennes, les indicateurs préalablement choisis comme fiables et pertinents sont affichés de façon à être connus de tous. Ils sont inscrits le plus souvent en vert ou en rouge selon qu'ils atteignent ou non les objectifs de l'entreprise. Ces indicateurs doivent être compris de tous et sont des points sur lesquels les employés ont une action. Par exemple, dans un hôpital, pourquoi ne pas afficher le taux d'occupation, le nombre d'infections sur une période, le nombre d'escarres, la durée d'hospitalisation ou encore l'humeur de l'équipe ? Ils permettent de fixer des objectifs, de partager le pouvoir, d'impliquer les collaborateurs dans une démarche d'amélioration continue. Irions-nous jusqu'à dire qu'elle pourrait augmenter la motivation ? Puisqu'elle implique les équipes, c'est possible... Et quelle fierté pour une équipe, que d'avoir atteint des objectifs et de les voir affichés sur un mur ! Nous trouvons que faire connaître les indicateurs à son équipe pour un cadre, est une marque de confiance et de considération. Aujourd'hui, il est parfois difficile pour un collaborateur et même pour un cadre d'obtenir certains chiffres qui concernent son unité. Le fait de ne pas divulguer des informations qui pourraient être utiles à une équipe peut être ressenti comme un manque de confiance, un manque de considération ou encore une volonté de ne pas partager le pouvoir. Cela est semblable à conduire une voiture sans phare la nuit...

5.6. Gemba

Le gemba, parfois écrit Genba, est un mot japonais qui signifie « là où se passe la réalité ». Le premier gemba est l'expérience client. **Chez Delacre, chaque jour, les collaborateurs goûtent les biscuits et apprécient les emballages.** Mais le gemba en entreprise ne s'arrête pas là. « Là où se passe la réalité » c'est le terrain où travaille le personnel. En milieu hospitalier, le gemba c'est l'unité de soins, la chambre du patient et même la salle de pause. La lean cherche à s'éloigner de la vision de l'entreprise dans laquelle les décisions sont prises dans une salle de réunion ou dans un bureau loin des problématiques réelles de terrain. « *L'entreprise est riche en données et en opinions, mais incroyablement pauvre en faits* »⁵⁵. Savoir observer, pour un cadre, est une première capacité à acquérir. Elle ne semble ni naturelle, ni intuitive. Or, le fait est au centre de l'approche lean. Les indicateurs sont bien sûr des données intéressantes, mais elles ne sont pas suffisantes et l'accent doit également être mis sur des données pratiques, empiriques et des expériences de terrain, pour comprendre la faisabilité et les besoins des clients. Toutes les informations utiles ne sont pas mesurables. Certaines, comme une ambiance d'équipe, des difficultés de terrain etc... sont du domaine de la perception. Il est important d'aller sur le terrain pour comprendre le collaborateur, l'écouter et lui permettre de donner son opinion. C'est également lui apporter une considération supplémentaire et une part dans la prise de décision. Observer et écouter seraient donc des capacités à développer dont nous parlerons davantage dans le point suivant qui concerne le kaizen.

5.7. Kaizen

En japonais, « kai » signifie changement et « zen » signifie bien, pour le meilleur. Le kaizen est donc traduit en français par amélioration continue. Dans la terminologie lean, le mot kaizen ne signifie pas innovation, qui suppose un changement important et parfois radical. Le kaizen est la résolution de problèmes qui permettent d'améliorer le quotidien ou des standards et d'en redéfinir de nouveaux. Il est basé sur les connaissances et les savoir-faire des personnes de terrain et demandent en général peu d'investissement. Ils peuvent être orientés vers des objectifs en termes d'indicateurs (baisse de coûts, élimination des Mudas...) ou vers l'amélioration des postes de travail par exemple. En milieu hospitalier, ils pourraient être des réponses à des déclarations d'évènements indésirables. Les kaizen se font le plus souvent sous forme de réunions pluridisciplinaires. L'implication des collaborateurs est absolument indispensable. En lean management, le problème est perçu comme une opportunité d'amélioration. Dans certaines

⁵⁵ Ballé M. et Beauvallet G. *Le management Lean*. Ed. Pearson. Tours. 2013. p.14

entreprises, les problèmes et les erreurs cherchent à être cachés par peur de la réprimande. Un des axes majeurs du changement culturel en lean est que lorsqu'un problème survient, au lieu de chercher un coupable, on cherche la cause dans le processus. D'où l'intérêt de déclarer les problèmes. Nous avons vu précédemment que l'observation devait s'apprendre. En effet, en allant sur le terrain, il est facile d'observer et d'écouter uniquement ce qui correspond à nos représentations sociales, à ce que l'on connaît déjà. Or, le lean cherche à obtenir une vision nouvelle pour ne pas sans cesse tourner en rond. Le principe des cinq M aide alors à observer avec plus de précision et d'objectivité. Afin d'identifier les causes à l'origine du problème, il est conseillé de regarder les facteurs suivants, qui sont issus du diagramme d'Ishikawa :

- La main-d'œuvre : formation des collaborateurs, nouveau personnel, problèmes d'une équipe en particulier,
- Les machines : conditions d'utilisation, maintenance, équipement,
- Les matériaux : changements de fournisseurs, livraisons,
- La méthode : elle doit être bien appliquée, claire, adaptée au contexte.
- Le milieu : il s'agit du lieu, mais également du contexte.

Les principes du kaizen sont en concordance avec la philosophie lean et sont au nombre de quatre : Prendre du recul par rapport aux habitudes, travailler le processus, autant que le résultat, évoluer de façon globale et ne pas être dans le jugement, mais se baser sur des faits. Ce principe de bienveillance permet de voir l'erreur de façon positive et de considérer qu'elle est une opportunité pour s'améliorer. Ces principes sont employés dans les réunions de résolutions de problèmes et permettent de proposer des améliorations ou des solutions innovantes.

Nous proposons en annexe n°2 un exemple de kaizen.

Les principes et outils lean sont nombreux et peuvent sembler difficile à mettre en application. Dans une entreprise lean, une personne, voire un service lean y est souvent dédié. Nous allons à présent vous faire part de deux expériences d'application du lean.

6. Applications du lean

Le lean, nous l'avons dit, est désormais présent dans tous types de secteurs. Le secteur marchand regroupe toutes les activités qui produisent des biens et des services et pour lesquelles une rétribution est donnée pour le service rendu. A l'opposé, le secteur non-marchand ne perçoit pas directement d'argent de la part du consommateur. Ses biens et services sont rendus gratuitement, ou alors ils sont payés de façon indirecte par les impôts, par exemple. Le secteur

non-marchand concerne la justice, la santé, l'éducation, les services publiques... Le même type de service peut être marchand ou non, selon qu'il est fourni par l'Etat ou par le marché.

6.1 Dans le secteur marchand

Dans le cadre de la formation, nous nous sommes rendus en stage à l'usine de fabrication de biscuits Delacre, à Nieppe. Cette entreprise a un service lean dédié qui représente trois équivalents temps plein et demie. Ce stage nous a permis de mieux comprendre la philosophie lean, de l'aborder concrètement, et d'observer sa mise en application dans une entreprise du secteur marchand. Chez Delacre, de nombreux outils et principes lean sont présents. Si nous reprenons les principes et outils du lean management tels que décrits dans le « temple TPS », nous avons pu observer l'importance accordée à la satisfaction du client, au collaborateur pour lequel l'entreprise investit beaucoup en termes de sécurité et d'ergonomie, et qui a toute sa place dans les réunions kaizen. Nous avons pu y observer un management participatif. Les indicateurs ont une place centrale dans les réunions de production et chacun connaît l'objectif qu'il doit atteindre. La qualité de vie au travail n'a pas été mesurée durant ce stage. Ce n'est pas à ce stade que nous pourrions donc répondre à notre problématique.

Cependant, une sous-problématique peut être intéressante à ce stade de ce travail. Maintenant que nous avons découvert ce qu'était le lean, sommes-nous en mesure, en tant que lean coach d'une entreprise de soins de santé, et en tant que future cadre de santé, de développer le lean management dans notre quotidien ? Le lean management est-il applicable à l'hôpital ? L'un des arguments des anti-lean dans le secteur des soins serait que le lean est une méthode issue de l'industrie, que les patients ne sont pas des machines, et que donc le lean ne peut être appliqué en milieu hospitalier. De plus en plus d'hôpitaux et maisons de repos s'intéressent pourtant à cette méthode. Le point suivant concerne un hôpital belge reconnu pour son application du lean.

6.2. Dans un cadre hospitalier

Dans une conférence de Juin 2014⁵⁶, Patrick Decoster, le directeur du Centre Hospitalier de Namur Dinant-Godinne, explique comment le lean management s'est installé dans son hôpital. Il nous semblait intéressant de citer cette expérience dans ce travail parce que ce directeur explique dans cette conférence, le démarrage difficile du lean. Il en donne les raisons, ce qui a permis à son équipe de se remettre en question, mais également de cibler les causes pour

⁵⁶ E-conférence de Decoster P. et Bouzette A. « *L'indispensable transformation du secteur hospitalier : l'apport du management Lean* ». Juin 2014 visible sur <https://www.youtube.com/watch?v=NeTy76L36jU> (site consulté le 06/03/2019)

lesquelles certaines entreprises échouent dans la mise en application du lean et pourquoi il est possible d'entendre parler négativement du lean dans les médias. Tout d'abord, Patrick Decoster explique qu'en juin 2008, certains chefs de services et cadres de santé ont participé à des formations, que les syndicats ont été impliqués dans la culture du changement et que les premiers signes positifs sont très rapidement apparus en termes d'indicateurs. Le personnel était enthousiaste également. Suite à cette première phase positive, les premiers signaux négatifs ont vu le jour : pérennisation des améliorations difficile, questionnements et remises en question de certains cadres, puis la peur et un début de résistance au changement qui ne s'était pas fait sentir au début. En effet, Patrick Decoster exprime : « Nous n'avions rien compris ! ». La politique de changement était basée sur le lean Process, c'est-à-dire sur toute la partie « outils » du lean, uniquement sur les processus. Cette politique n'était pas centrée sur l'humain : pas d'implication des cadres, pas de développement du personnel, et surtout pas de qualité dirigée vers la satisfaction du patient. Or, la culture soignante est plus dirigée vers des notions humanistes qu'économiques. De plus, une menace de grève a été lancée. L'équipe lean a donc choisi de revoir ses objectifs et ses priorités, qui sont devenues : le patient au centre, la qualité et la sécurité. Cette sécurité concerne d'ailleurs autant le patient, les collaborateurs, que l'hôpital. Les autres priorités étaient l'engagement du personnel et enfin l'amélioration financière qui est la résultante des trois premiers points. L'hôpital a ensuite revu son management, en inversant la pyramide, comme expliqué dans la partie 4.5. sur le management revisité, et y a intégré l'autonomie et la responsabilisation du personnel. En avril 2012, l'hôpital avait estimé être entré dans une phase lean « de qualité ». Il est désormais dans une démarche constante d'amélioration continue et de pérennisation de ses performances. Finalement, la grève n'a pas eu lieu, ce qui est un indicateur positif !

Nous avons choisi de créer un tableau pour vérifier si le lean est applicable à l'hôpital, et si ses méthodes sont adaptables dans le secteur des soins de santé. Les principes et outils du lean sont-ils applicables en structures de soins de santé et comment ?

Principes et outils du lean management	Applicable ?	En structure de soins de santé (Milieu hospitalier, maison de repos et de soins...)
<i>Démarches de qualité</i>	oui	Les accréditations sont des démarches de qualité.
<i>Objectifs économiques</i>	oui	Quelle que soit la structure ou la raison sociale de l'entreprise de soins, elle a des objectifs financiers à atteindre, pour assurer sa pérennité, y compris les ASBL ⁵⁷ . L'hôpital n'est-il pas une entreprise qui vend des services ?
<i>Amélioration continue</i>	oui	Y compris la standardisation par des procédures et des check-lists. La standardisation de protocoles de soins est possible, mais attention à ne pas oublier les particularités de chaque patient
<i>Satisfaction client recherchée</i>	oui	Le client est un patient, ou sa famille. Enquêtes de satisfaction, avis sur réseaux sociaux. L'entreprise de soins a tout intérêt à chercher la satisfaction client pour augmenter la qualité de soins, et de prise en charge, afin de rester compétitive face à la concurrence.
<i>Collaborateurs au centre</i>	oui	Chercher à développer les personnes. Former
<i>Sécurité recherchée</i>	oui	Investir sur la sécurité et l'ergonomie des travailleurs Travailler sur l'absentéisme, se fixer des objectifs en termes de qualité de vie au travail. Chercher la diminution des accidents de travail
<i>Management revisité, soutien managérial</i>	oui	Croire que chaque personne est créative et capable de mener l'entreprise vers l'excellence, à son niveau. Faire participer les collaborateurs aux prises de décisions. Management participatif. Être un coach, accompagner ses équipes.
<i>5S</i>	oui	Applicable à tous les stocks de l'hôpital (pharmacie, matériel de soins, rangements des chariots, stocks alimentaires, tenues du personnel, déchets...)
<i>Management visuel</i>	oui	Couleur au sol pour le propre et le sale, pour le tri des déchets. Partage d'informations, photos pour indiquer comment ranger, affichage d'indicateurs...
<i>Jidoka ; détection des problèmes dès l'origine</i>	oui	La check-list fait également partie du jidoka. Elle permet s'intégrer la qualité immédiatement dans le processus. Elle fait partie de la routine. La détection de problèmes se fait également par le principe de la déclaration des événements indésirables.
<i>Juste-à-temps, kanban, gestion des stocks</i>	oui	Pas de stocks. Cela permet d'éviter « l'argent qui dort » et le gaspillage. Applicable pour tous les stocks de l'hôpital, comme le 5S.
<i>Ligne de production à flux tiré</i>	oui	Flux de patients, itinéraires cliniques (le takt-time serait par exemple le temps passé dans une salle d'attente)
<i>Indicateurs, tableaux de bord</i>	oui	Pourquoi ne pas faire connaître à tous les chiffres de l'hôpital, par unité ? Taux d'escarres, d'infections, durée de séjour, taux d'occupation, absentéisme, nombre d'accidents de travail ? Le partage de pouvoir permet la confiance et la valorisation.
<i>Gemba</i>	oui	Le chef sur le terrain ! Tout-à-fait applicable. Et pourquoi pas le comité de Direction ? C'est en effet dans les unités de soins que se trouvent les réponses à de nombreuses questions.
<i>Kaizen</i>	oui	Création de groupes de résolution de problèmes. Réunions rapides quotidiennes. Implication des collaborateurs.

⁵⁷ Association sans but lucratif

En créant ce tableau, nous nous apercevons que certains items sont déjà appliqués en structure de soins. La philosophie lean et ses outils ne sont pas une innovation dans tous les domaines. Par exemple, il est possible pour un cadre d'avoir un management participatif. Cela ne fait pas de lui un exécutant du lean, mais il a déjà un outil très utile à l'implication de son équipe. Ce tableau nous montre en tout cas que le lean est tout à fait applicable à l'hôpital. Certaines structures de soins de santé l'ont déjà compris. D'autres, au contraire, semblent s'égarer dans la mise en application du lean. C'est le sujet du prochain point.

7. Dérives du lean

Le lean est vu pour les uns comme une solution parfaite, pour augmenter la productivité et régler les problèmes de gaspillage, et qui permet d'intégrer les collaborateurs dans les changements. Pour les autres, il est considéré comme une méthode issue de l'industrie, peu applicable dans certains secteurs, comme le milieu hospitalier et dont les conséquences humaines sont désastreuses en termes de qualité de vie au travail. La question essentielle à se poser à ce stade de ce travail est : « La méthode lean est-elle acceptable en termes de qualité de vie au travail ? ». Ceci est une vaste question éthique, et ce qui est acceptable pour les uns ne le sera pas pour les autres. Si nous nous sommes intéressée à ce sujet, c'est parce que notre vision du management était centrée sur l'humain et qu'il n'était pas question de promouvoir dans l'exercice de notre mission d'infirmière-chef une méthodologie qui ne correspondait pas à nos valeurs. Les cadres peuvent aussi être très affectés dans une entreprise soi-disant lean, irrespectueuse des conditions de travail. Comment être promoteur d'un projet auquel on n'adhère pas ?

Les entreprises qui échouent dans la mise en place du lean management, celles-là même qui font l'objet de revendications de la part des représentants syndicaux, ou qui font parler d'elles dans les médias, ont appliqué une méthode déviée du lean originel de chez Toyota. Selon Philippe Lorino⁵⁸, les responsables d'usines ont tendances à prioriser le rendement et la chasse aux gaspillages, mais c'est une pratique dangereuse. Le terme « lean », donné par Daniel Jones et Jim Womack serait donc mal choisi. Il ne semble, en effet pas prendre en compte l'aspect humain de cette démarche. Philippe Lorino écrit : « *Quand Taiichi Ohno parlait de faire plus avec moins, il ne pensait pas à augmenter les flux de sortie en réduisant les flux d'entrée, mais plutôt à créer davantage de valeur avec moins de charge de travail, moins d'efforts*⁵⁹ ». Ohno,

⁵⁸ Ingénieur français, docteur en sciences de gestion, professeur.

⁵⁹ Parisot F., *Dérives du Lean : pourquoi la méthode s'est écartée des principes originaux* in L'usine nouvelle. Publication 30/10/2014.

bien que sa méthode date des années 1930, avait déjà pris en compte sinon la qualité de vie au travail, au moins la charge de travail des opérateurs. Ce parti pris était peut-être dans un but économique au départ. Rien n'oblige les entreprises à appliquer le lean management à la lettre. Cependant, si elles souhaitent dévier de la méthode originelle, autant que ce soit non pas en oubliant l'employé, mais en étant en phase avec la législation actuelle dont nous parlerons plus loin, et en collaboration avec les organisations de travailleurs, et la médecine du travail. Certaines entreprises du secteur marchand ou non-marchand ont réussi leur pari. Dans un autre article⁶⁰, Christian Daniel, fondateur du cabinet lean-Key, déplore l'utilisation du lean qui est faite dans de nombreuses entreprises. Selon lui, les opérateurs sont mêmes empêchés de se démarquer socialement dans l'entreprise, de collaborer. Or ces caractéristiques ne correspondent pas à la philosophie de Toyota, qui met au cœur de sa démarche le collaborateur, actif et participatif dans l'entreprise, ainsi que sa sécurité. Le lean, lorsqu'il est mal perçu ne semble donc pas correspondre à la philosophie de Ohno créée dans les années trente. Une entreprise lean qui considère que le temps de parole avec un client est un gaspillage commet une erreur. La satisfaction du client doit rester au cœur de la démarche. De même, le lean inclut le bien-être des employés. L'entreprise ne doit pas être sous pression continue. En supprimant les temps « morts » à l'extrême, le stress augmente, ce qui est contre-productif pour l'entreprise. Enfin, le lean ne doit pas être une solution pour licencier du personnel. Si les collaborateurs s'investissent dans un projet lean pour leur entreprise et que la finalité est le licenciement de leurs collègues, vont-ils encore s'impliquer davantage, au risque de perdre leur travail ? La confiance envers leur hiérarchie serait alors brisée. La finalité du lean ne doit pas être uniquement la productivité et le rendement. Les gains de temps générés par les projets lean permettent plutôt soit d'ajouter une valeur à l'entreprise, soit de diluer le temps d'une action, permettant de diminuer la pression, le stress au travail et donc certainement la qualité de vie au travail. Il est de la responsabilité du cadre de définir les objectifs des projets mis en place de façon transparente et honnête.

8. Rôle du cadre

Dans une entreprise lean, toute la ligne hiérarchique doit comprendre en premier lieu la cause du projet lean qui s'implante. Si tel n'est pas le cas, il paraît difficile de s'investir dans la promotion d'un tel projet. Chez Delacre, avant la mise en place du projet, les cadres et le comité de direction se sont réunis pour comprendre pourquoi et comment le projet allait se mettre en place. Certains ont décidé de quitter l'entreprise à la suite de ces réunions. Il était indispensable

⁶⁰ Schepman T. *La méthode Lean, le retour du pire travail à la chaîne* in l'Obs publié le 21 Juillet 2011.

que tous soient convaincus du bien-fondé du changement vers une nouvelle culture afin de pouvoir le diffuser auprès des équipes. C'est ce qui est préconisé dans les entreprises lean. Il s'agit d'un investissement pour l'entreprise. Le rôle du cadre est de veiller à l'application de tous les outils, mais surtout de changer sa vision du management, pour faire grandir son équipe, développer son autonomie et sa créativité. Il veillera pour cela à être une source d'inspiration, en créant par exemple des défis à relever. Comme le collaborateur est une priorité, le cadre aura à cœur de veiller à sa sécurité, mais également de le responsabiliser à celle-ci. Le cadre sera également attentif à ce que l'objectif de toute son équipe soit le même que celui de l'entreprise : la satisfaction du patient et l'amélioration continue, par la création de standards, en collaboration avec les employés. Il implémentera une culture du changement, qui ne se fera pas du jour au lendemain. Pour cela, il devra soutenir les coaches et être soutenu lui-même par sa hiérarchie. Le lean manager est sur place, il pratique le gemba et c'est aussi une façon d'accompagner son équipe. Nous pensons également que le cadre doit rester attentif à ce qui pourrait être créateur de dérives dans son entreprise, qui aurait pour conséquences de pratiquer une « contrefaçon » du lean avec ses effets néfastes sur la qualité de vie au travail, ou même sur l'organisation de l'entreprise.

9. Conclusion

Intéressant pour les dirigeants d'entreprise, soucieux de faire évoluer leur rentabilité, le lean n'en est pas moins un processus qui s'intéresse à ses collaborateurs, puisqu'il les intègre dans toutes les étapes, y compris la prise des décisions. Bien plus qu'une simple boîte à outil, le lean est une philosophie qui doit devenir culture d'entreprise. D'une méthode à l'origine créée pour développer la rentabilité, nous constatons qu'elle est également tournée vers ses collaborateurs et vers le client. Après avoir développé ce chapitre sur le lean management, nous nous apercevons que le lean permet une relation triplement gagnante, dans laquelle les intérêts financiers, les intérêts de qualité de vie au travail et les intérêts du client semblent être au rendez-vous. Dans le chapitre suivant, nous nous attarderons sur la qualité de vie au travail, comparée au lean management, afin d'étayer cette hypothèse.

CHAPITRE III : LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

1. Introduction

La QVT⁶¹ est un concept relativement récent en France, en Belgique et dans la majorité des pays d'Europe. Les fondements de ce concept datent des années cinquante, lorsque, aux États-Unis, Eric Trist⁶² met en évidence que la prise en compte des dimensions humaines, sociales et techniques du travail permettent d'améliorer la performance des entreprises. En 1972, à New-York, un groupe de chercheurs donne une première définition à la QVT et en déterminent quatre aspects : intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue social et équilibre vie au travail et vie hors travail. Aujourd'hui, selon les perspectives des différents pays d'Europe, les dimensions de la QVT sont individuelles ou collectives. Allier performance de l'entreprise et QVT, n'est-il pas la préoccupation centrale d'un cadre en ce début de vingt-et-unième siècle ? Le lean management, que nous avons défini dans la partie précédente, est quant à lui, certainement orienté vers la performance de son entreprise. Avant de rechercher des correspondances entre lean et QVT, nous définirons quelques notions indispensables à la compréhension de la QVT. Ensuite, nous expliquerons les raisons qui poussent une entreprise, et donc un cadre, à s'intéresser à la QVT de son équipe.

2. Définitions

Avant de parler de QVT, définissons le travail. Le travail est « *l'activité qui permet la production de biens et services. Il est essentiellement fourni par des employés en échange d'un salaire* »⁶³. Selon l'HAS⁶⁴ et l'ANACT⁶⁵, « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* »⁶⁶. La QVT se mesure sur la base de la perception de l'écart entre ce que l'on vit au travail et ce que l'on aimerait vivre.

La QVT est un concept à deux niveaux : au niveau individuel, elle est perçue, non-objective. En effet, avec des conditions de travail similaires, deux personnes n'en auront pas la même perception, en fonction de leur vécu, de leur vie à l'extérieur du travail, de leur expérience. Au

⁶¹ Nous emploierons couramment QVT pour qualité de vie au travail

⁶² <https://www.anact.fr/breve-histoire-dun-concept> (site consulté le 02/08/2020)

⁶³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Travail> (site consulté le 23/07/20)

⁶⁴ HAS : Haute autorité de santé

⁶⁵ ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

⁶⁶ Rapport de l'accord national interprofessionnel (ANI), Juin 2013

niveau collectif, en revanche, la QVT est considérée comme objective. Il existe des indicateurs mesurables concernant les conditions de travail, l'organisation de travail, les relations sociales, la sécurité et le développement professionnel. En tant que future cadre de santé, et pour répondre à la problématique de ce travail, qui concerne une vision collective de l'implémentation du lean management dans une entreprise, nous nous intéresserons en priorité à la QVT de façon collective. Cependant, dans certains contextes particuliers, le cadre de santé aura intérêt à s'intéresser à la QVT individuelle d'un membre de son équipe. La QVT doit entrer dans le cadre d'une politique de l'entreprise et ne pas être ponctuelle pour répondre à un dysfonctionnement. Il s'agit d'une démarche durable, d'un changement institutionnel. La QVT est à distinguer des conditions de travail qui désignent « *l'environnement dans lesquels les employés vivent sur leur lieu de travail et concernent toutes les caractéristiques qui entrent dans le cadre du travail. Cela couvre l'environnement physique, matériel et humain lié au poste de travail, le contenu de l'organisation du travail (amplitude horaire, conditions matérielles, ergonomie du lieu de travail, tâches et activités à réaliser, avantages sociaux, pénibilité et risques, relations professionnelles)* »⁶⁷. La QVT est un concept dont la définition peut varier selon les pays en fonction de l'héritage historique, culturel et socio-économique. Selon l'ANI⁶⁸ de 2013, une démarche de QVT « *regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises.* »

Les risques psychosociaux, quant à eux, sont définis comme « *l'ensemble de déséquilibres potentiels, d'origine variée (organisationnelle, relationnelle, sociale), susceptibles d'engendrer une altération de l'intégrité physique, et/ou de la santé mentale, en fonction de la durée et de l'intensité de l'exposition.* »⁶⁹

3. Pourquoi un cadre s'intéresse-t-il à la QVT ?

La fonction d'infirmier-chef ou cadre de santé en Belgique est défini par l'arrêté royal du 13 Juillet 2006⁷⁰. L'article sept, paragraphe deux de cet arrêté royal stipule que « *l'infirmier-en-chef est chargé en particulier de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective.* ». Nous retrouvons dans cet article les deux éléments visés par la QVT, à savoir l'ambiance de travail favorable et la collaboration effective qui fait référence au travail. La QVT est également une responsabilité

⁶⁷ Brillet F. et Al, *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. Ed. Dunod. Clamecy. 2017.p.86.

⁶⁸ Accord national interprofessionnel

⁶⁹ Brillet F. et Al, *op. cit.* p.87

⁷⁰ <https://www.afiso.be/> (site consulté le 02/08/20)

sociale des entreprises. En effet, la législation impose aux entreprises de la promouvoir. Un code du bien-être au travail est paru au moniteur belge le 2 Juin 2017. Il vient s'ajouter à la loi du 4 Août 1996 sur le bien-être au travail, modifiée à de nombreuses reprises, et dont la dernière modification date du 15 janvier 2018. La loi stipule : « *Le Roi peut imposer aux employeurs et aux travailleurs toutes les mesures nécessaires au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Le bien-être est recherché par des mesures qui ont trait à la sécurité du travail, la protection de la santé du travailleur au travail, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail.* »⁷¹. Le code de bien-être, quant à lui dit ceci : « *Les membres de la ligne hiérarchique exécutent, chacun dans les limites de ses compétences et à son niveau, la politique de l'employeur relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.* ». La loi parle de « bien-être au travail », qui est quelque peu différent de la QVT, qui, elle, à échelle collective est mesurable et quantifiable. Au contraire, le bien-être au travail est défini comme « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* »⁷². Cet état d'esprit est donc bien difficilement mesurable mais peut-être mis en lien avec la QVT. Il est donc clairement inscrit au code du travail que les membres de la ligne hiérarchique – y compris les cadres – sont impliqués dans la politique de bien-être des travailleurs. La loi parle de bien-être, et cette notion est attribuée aux termes de « *la sécurité du travail, la protection de la santé du travailleur au travail, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail* ». Cependant, dans notre cas, nous nous intéressons à la QVT. Suite à la définition donnée plus haut, nous pouvons tout de même dire que la loi s'intéresse au bien-être des travailleurs, alors que l'entreprise, pour répondre à cette loi, va mettre en place une démarche de QVT. Mais ce n'est pas tout : selon l'ANACT, la QVT est un levier de performance pour l'entreprise. L'entreprise a donc tout intérêt à investir dans des conditions de travail favorables à celle-ci. Les préoccupations du cadre de santé se situent, en effet, à l'intersection entre QVT et performance de l'entreprise.

Enfin, au-delà des réglementations, nous nous sommes intéressée à ce sujet dans le cadre de ce mémoire, parce que cela était cohérent avec nos valeurs personnelles et professionnelles. Il n'est pas concevable de nous investir dans une entreprise ou dans un projet, telle que la mise en place du lean, si cela est au détriment de la QVT de nos collaborateurs ou de la nôtre.

⁷¹ Article quatre ; paragraphe premier.

⁷² Définition de l'organisation mondiale de la santé

4. Mesure de la QVT

Bien que la qualité de vie au travail semble difficilement quantifiable et mesurable individuellement, il existe plusieurs outils de mesures pour la dimension collective. Nous pouvons citer le modèle de Kohl et Schooler (1982), le modèle de Turcotte (1988), et d'autres encore. Cependant, nous avons choisi de nous pencher sur l'inventaire systémique de la qualité de vie au travail ou ISQVT©, qui est plus complet que les autres, comme le montre le tableau de comparaison des différents modèles⁷³. Il s'agit d'un questionnaire validé scientifiquement dont le but est la prévention des risques psycho-sociaux. Il s'adresse principalement aux entreprises soucieuses de cette qualité, mais également à des chercheurs, des consultants ou autres organismes (ex : médecine du travail). Cet outil est un ensemble de questions remplies individuellement. L'employé va situer dans ces réponses sa situation actuelle et la situation souhaitée dans les différentes sphères que traite l'outil. Les résultats informeront l'entreprise des sphères sur laquelle elle doit travailler pour améliorer la situation en termes de QVT. Cet outil tente de mesurer de multiples dimensions, bien que certaines d'entre elles soient du domaine de la perception, comme par exemple le sentiment d'appartenance ou la charge émotionnelle, et que d'autres soient liées à des problématiques d'ordre individuelle, comme les absences pour raisons familiales. Certains employés peuvent nécessiter beaucoup d'absences alors que d'autres n'en demanderont jamais. Les huit sphères de l'ISQVT© sont les suivantes : la rémunération, le cheminement professionnel, l'horaire de travail, le climat avec les collègues, le climat avec les supérieurs, les caractéristiques de l'environnement physique, le support offert à l'employé, les facteurs qui influencent l'appréciation des tâches. Nous avons choisi de ne pas nous limiter à l'ISQVT©. En effet, bien que les différents outils de mesures aient de nombreux indicateurs en commun, il nous semblait pertinent de démontrer qu'il peut y avoir plusieurs mesures de QVT. L'ANACT, lors de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 Juin 2013, orienté vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle a défini un cadre dont les cinq dimensions proposées sont : les conditions de travail, les relations de travail, les possibilités de réalisation et de développement, le respect de l'égalité professionnelle et la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Bien que les indicateurs soient très utiles pour identifier les risques psychosociaux et mesurer les évolutions et les dérives en termes de QVT, il convient de les choisir cohérents et pertinents.

⁷³ Voir annexe n°1. Source : Dupuis G. et Al, rapport du CLIPP (centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales). « *La Qualité de vie au travail. Bilan de connaissances. L'inventaire systémique de qualité de vie au travail.* ». Juillet 2009.

Il est important également de les utiliser de façon pragmatique et prudente. La présence ou l'absence de certains indicateurs ne sauraient à eux-seuls définir une qualité de vie. Par ailleurs, ce ne sont pas les indicateurs en eux-mêmes qui contribuent à améliorer les conditions de travail mais la démarche globale dans laquelle l'entreprise est engagée de façon continue. Les biais de ces outils de mesures sont qu'ils se basent sur des perceptions individuelles, bien qu'ils cherchent à mesurer une QVT sous une dimension collective.

5. Comparaisons théoriques

Rappelons à présent notre problématique de départ : « La mise en application du lean management dans une entreprise est-elle cohérente avec une démarche de qualité de vie au travail ? ». Pour y répondre, nous avons choisi de créer un tableau de comparaison reprenant les différentes sphères de l'ISQVT©, les critères de QVT de l'ANACT⁷⁴ et de les mettre en relation avec les valeurs du lean. En effet, bien que les différents outils de mesures aient de nombreux indicateurs en commun, il nous semblait pertinent de démontrer qu'il peut y avoir existence d'une QVT, sans que tous les indicateurs soient présents. Par exemple, dans le cadre proposé par l'ANI, l'ANACT ne parle pas de revenus, d'avantages sociaux. Selon cet accord, il peut donc exister une QVT élevée sans que les avantages pécuniers soient importants. Cela ne paraît pas, en tout cas, être une priorité.

Nous avons décidé d'utiliser le principe du management visuel, souvent utilisé en lean : le code couleur. Nous écrivons en vert les aspects du lean qui correspondent aux critères de QVT, en rouge les critères du lean management qui sont contraires aux principes de QVT et en bleu les indicateurs de QVT de l'un ou l'autre outil qui ne correspondent à aucun aspect du lean.

⁷⁴ <http://Anact.fr> (site consulté le 01/05/2020)

Qualité de vie au travail selon l'ISQVT©		Qualité de vie au travail selon l'ANACT	Lean management
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Revenus - Avantages sociaux - Sécurité du revenu 	//	//
Cheminement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'avancement - Mutation - Perfectionnement et formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Formations, Promotions, conditions d'emploi - Possibilité de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des collaborateurs par les formations et le perfectionnement. - Evolutions possibles.
Horaire de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Horaire de travail - Horaire variable - Absences pour raisons familiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes temporelles - possibilité d'allier vie professionnelle et familiale 	//
Climat avec les collègues	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'appartenance - Compétitivité - Relations avec les confrères de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des relations 	<ul style="list-style-type: none"> - Philosophie commune, valeurs d'entreprise - Objectifs communs orientés clients - Réunions d'équipes, cohésion
Climat avec les supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> - Relations avec le supérieur - Relation avec les employés - Relation avec l'employeur ou la direction - Communication de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance de la part de la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemba : les supérieurs hiérarchiques viennent sur le terrain : communication depuis la base de la pyramide - Philosophie connue et partagée de tous - Communication des informations par les tableaux de bords.
Caractéristiques de l'environnement physique	<ul style="list-style-type: none"> - Lieu de travail - Equipement et outillage 	<ul style="list-style-type: none"> - Confort de travail - Sécurité au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 S : lieux de travail rangés, nettoyés et organisés - Mise à disposition de matériel de sécurité
Support offert à l'employé	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge des absences - Répartition de la tâche - Facilités - Relation avec le syndicat - Ressources d'aides aux employés 	//	//
Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité au travail - Temps pour les tâches - Compétences au travail - Autonomie - Diversité des tâches - Charge émotive - Exigences physiques - Participation aux décisions - Clarté du rôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie, - Qualité des projets - Qualité du contenu du travail - Productivité - Orientation client - Vécu du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation client - Productivité - Diminution des gaspillages de temps et de travail inutiles. - Augmentation du confort en termes de temps - Standardisation des tâches : check-lists (clarté des rôles). - Réunion kaizen pour améliorer les processus, grâce à la participation des employés - Autonomie des postes de travail - Communication des informations par les tableaux de bords (création d'autonomie car partage des informations) - Employés compétents grâce au développement des personnes

Visuellement, nous observons que la majorité du tableau est verte. Nous avons déjà une idée de l'aspect positif du lean management en termes de QVT. Les sphères du cheminement professionnel, du climat avec les collègues, du climat avec les supérieurs, les caractéristiques de l'environnement physique, et les facteurs qui influencent l'appréciation des tâches sont tous présents en lean management. Aucun principe du lean n'apparaît en rouge, ce qui signifie qu'aucun principe n'est contraire aux éléments de la QVT.

Intéressons-nous à présent aux écarts entre QVT et lean. La rémunération n'est pas une caractéristique du lean. Cependant, elle n'est pas non plus contradictoire. De plus, elle n'apparaît pas non plus dans les indicateurs de l'ANACT. L'horaire de travail entre dans les critères de l'ISQVT© et également de l'ANACT. Nous ne le retrouvons par parmi les caractéristiques du lean. Il conviendrait de définir ce que sont des horaires de travail confortables. Dans le milieu hospitalier, les horaires de nuit et de week-end sont considérés comme inconfortables. Chez Delacre, usine de biscuits à philosophie lean, les horaires postés sont très répandus. Cependant, les horaires sont fixes et l'usine ne fonctionne pas le week-end. Il est difficilement concevable de généraliser le confort des horaires de travail aux caractéristiques du lean. Cependant, des compensations financières ou des repos compensateurs sont souvent proposés dans les entreprises. Le lean n'est donc pas opposé au confort des horaires, ni à la conciliation vie professionnelle-vie familiale, mais cette adaptation n'est pas forcément systématique, tout comme dans d'autres entreprises non lean. La rémunération et les horaires de travail sont des informations officielles, notées dans le contrat de travail de l'employé. Contrairement à d'autres aspects comme les relations de travail ou l'organisation dans l'entreprise, elles sont attendues et acceptées dès le début par le travailleur qui signe son contrat. Enfin, le support offert à l'employé n'entre pas dans les conditions du lean, mais pas non plus dans les critères de l'ANACT. Cependant, le lean n'y est pas non plus opposé.

Selon les critères de l'ANACT, le lean et la QVT sont en tous points similaires, exceptés pour les horaires de travail. Ce point n'est cependant pas contradictoire avec la philosophie du lean et pourra également être amélioré dans une entreprise ayant une démarche de QVT. Pour aller un peu plus loin, selon les critères de l'ISQVT, le lean et la qualité de vie au travail ont de nombreux points communs. La rémunération, les horaires de travail et le support aux employés n'entrent pas dans les caractéristiques du lean. Cependant, une entreprise lean soucieuse de la QVT de ses employés pourra également mettre en place ces trois aspects, puisqu'ils n'entrent pas en contradiction avec la philosophie lean.

6. Rôle du cadre

Le rôle du cadre dans la QVT de son équipe est légiféré. En effet, l'entreprise, y compris la ligne hiérarchique a une obligation de viser le bien-être de ses employés. De plus, dans une entreprise lean, le cadre aura pour missions de favoriser une culture de mise en place du lean et d'être garant de l'application des procédures. Pour cela, le cadre a un rôle dans l'observation de son équipe et des phénomènes qui l'entourent, dans la communication et la transmission d'informations, de régulation et de contrôle des personnes et des processus. Il n'a souvent que peu de pouvoir sur la rémunération ou la nature des contrats de travail de ses collaborateurs. Il peut cependant être force de proposition dans des projets et jouer un rôle dans la formation et le développement de ses collaborateurs. Selon une étude de l'INRS⁷⁵ réalisée en 2009, les conséquences des risques psychosociaux, tels que le stress, représentent un coût social important dont la charge est supportée en partie par les entreprises françaises : le cadre aurait donc un rôle direct ou indirect sur la gestion de l'absentéisme, le turn-over, les accidents de travail, les maladies professionnelles, la diminution de l'activité (démotivation, dysfonctionnement), la mauvaise qualité des produits, la dégradation du climat social, les grèves⁷⁶... Sa place centrale lui permet d'être au cœur de la démarche de QVT menée par l'entreprise, comme dans la démarche d'application du lean dans les tâches dont il a la responsabilité. Le rôle de « coach » dont le cadre s'habille lui permet d'être un support pour ses collaborateurs.

7. Conclusion

La QVT doit être une préoccupation du cadre, non seulement parce que la loi le lui impose, mais également parce qu'elle contribue à la performance de son entreprise. En comparant les différents volets de la QVT selon l'ANACT et selon ISQVT avec les outils et valeurs du lean, nous remarquons de nombreuses similitudes. Aucune valeur du lean n'est contradictoire avec les démarches de QVT. Lorsque des entreprises utilisent des outils lean, sans en comprendre la philosophie, il n'est pas étonnant que des organisations syndicales fassent l'amalgame entre lean et absence de QVT, et le revendiquent. Le lean management n'est donc pas un synonyme de réduction des coûts à tout prix, même au détriment du confort des salariés. Les entreprises qui s'engagent dans une démarche de QVT commencent un processus vers une nouvelle culture et le lean semble donc être une réponse.

⁷⁵ Institut national de recherche et de sécurité. Cet organisme est chargé de la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles.

⁷⁶ <http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr/> (site consulté le 05/08/20)

Conclusion de la démarche conceptuelle

Notre questionnement sur le lean management nous a permis d'aborder la notion de qualité. Celle-ci possède différentes dimensions, toujours orientées vers le client, mais également vers les différents collaborateurs. Le lean est une démarche de qualité qui permet à une entreprise, y compris une structure de soins, d'être performante grâce à une philosophie fondée sur la participation, l'adhésion et l'engagement des employés. Ses différents outils permettent d'encourager cette philosophie auprès de l'équipe. Nous nous sommes demandés si le lean management était favorable à la QVT des collaborateurs. C'est en abordant le concept de QVT que nous avons comparé les différents principes de l'un avec les différentes dimensions de l'autre. Nous nous sommes aperçue que les deux modèles que sont le lean et la QVT présentaient de nombreuses similitudes. Lors d'une première étape d'élaboration de ce travail, nous avons décidé de répondre d'ores et déjà à notre problématique, en considérant qu'effectivement le lean était favorable à la QVT. Cependant, après avoir mis quelques temps ce travail en attente, après une prise de recul, nous nous sommes dit que la théorie et la pratique étaient parfois différente ! L'approche humaine n'est pas une science exacte, foi d'infirmière ! Ainsi, il nous semblera important, dans un cadre plus méthodologique, plus pragmatique, de nous demander à nouveau « le lean management est-il favorable à la QVT ? »

DEMARCHE OPERATIONNELLE

Introduction de la démarche opérationnelle

Nous savons à présent que le lean management est une démarche applicable en structures de soins. De nombreux exemples, cités dans la première partie de ce travail appuient cette affirmation : les déclarations d'évènements indésirables, la mise en place de circuit patients, le management visuel. Si vous travaillez dans un contexte hospitalier, ces exemples ne vous sont pas inconnus, cependant, votre hôpital n'est peut-être pas engagé dans une démarche lean. Le lean management possède de nombreux critères similaires à une démarche de QVT. Cependant, il nous semble à présent opportun de vérifier si cette affirmation obtenue grâce à des données théoriques, sera validée par une approche plus empirique. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de développer une démarche opérationnelle qui tentera de nouveau de créer des liens entre lean management et QVT. Nous tenterons de répondre à la problématique « Le lean management est-il favorable à la qualité de vie au travail ? » en trois approches : La première approche tentera de créer un sous-échantillon « lean » de participants parmi l'échantillon total. La deuxième approche tentera de partir de la QVT pour en rechercher les causes possibles. Enfin, la troisième approche tentera une mise en corrélation de l'aspect « lean » et de l'aspect « QVT ».

CHAPITRE I : DISPOSITIF DE RECHERCHE

1. Méthode et question de recherche

Nous avons cherché à nous approcher de ce qui était fait dans les enquêtes de QVT. Certaines sont qualitatives et conçues à l'aide d'entretiens. D'autres enquêtes sont mixtes et utilisent à la fois des questionnaires dans une démarche plus quantitative et à la fois des entretiens. Enfin, certaines enquêtes utilisent exclusivement une méthode quantitative. C'est l'option que nous avons retenu dans le cadre de ce travail étant donné le nombre important de personnes à interroger. Bien que la méthode soit quantitative, nous utiliserons des variables qualitatives et quantitatives en fonction des questions. Notre problématique est la suivante : le lean management est-il favorable à la QVT ?

Nous partirons de l'hypothèse déjà validée théoriquement dans la partie conceptuelle, à savoir que le lean management est favorable à la QVT.

2. Adaptation

L'idéal pour vérifier notre hypothèse, aurait été de suivre une unité de soins en transformation lean. Evidemment, il nous aurait fallu des années pour pouvoir suivre et observer les modifications en termes de QVT. Nous avons donc voulu suivre des unités de soins qui ont une philosophie, ainsi que des maisons de repos qui disent employer le lean et les comparer à d'autres structures « non lean ». Afin de vérifier que ces structures entraînent dans la définition du lean, nous avons prévu un premier questionnaire à l'attention du cadre de santé ou du directeur de maison de repos, afin de mesurer un certain nombre d'outils, ce qui nous aurait permis d'établir si la structure utilisait assez d'outils lean pour permettre une comparaison. Ensuite, nous avons créé un deuxième questionnaire nous permettant d'évaluer la QVT. Nous avons contacté trois maisons de repos et de soins et sept hôpitaux belges (dont certains revendiquent leur culture lean), ainsi qu'une cadre de santé « faisant-fonction⁷⁷ » d'un hôpital français. Aucun n'a accepté que nous menions notre enquête dans leur institution et auprès de leurs collaborateurs. Les raisons de refus évoquées étaient les suivantes :

⁷⁷ En France, l'expression cadre « faisant-fonction » désigne un personnel encadrant qui n'a pas encore suivi la formation de cadre de santé, mais qui en assume les fonctions et les missions.

- Pas de possibilités de contacts physiques en raison des restrictions sanitaires dues au Covid-19, bien que nous ayons clairement exprimé dans notre demande que toutes nos démarches pouvaient s'effectuer à distance en raison de ce contexte,
- Des enquêtes de QVT déjà en cours au sein de l'institution auprès des collaborateurs aux mois de Juin et Juillet 2020 suite à la première vague de Covid-19 et un risque d'essoufflement des collaborateurs face à ces questionnaires,
- D'autres projets dans le secteur des ressources humaines de l'institution, ne donnant pas de place à notre enquête.

Une raison possible qui n'a pas été exprimée est également que certains cadres ou directeurs ne souhaitaient pas que nous venions évaluer la QVT de leurs collaborateurs. Nous avons également pris conscience que certaines de nos questions pouvaient déranger. En effet, certaines questions pouvaient faire prendre conscience à des participants de dysfonctionnements de leur service ou de lacunes de la part de leur cadre.

Malgré les refus, quatre personnes ont été intéressées par notre projet dans un premier temps. Il s'agit :

- d'un directeur de maison de repos et de soins en poste depuis sept mois
- d'une directrice de maison de repos et de soins en poste depuis sept mois
- d'une coordinatrice de l'amélioration continue d'un hôpital en poste depuis moins d'un an
- d'une « faisant-fonction » cadre de santé dans un hôpital français en poste depuis moins d'un an.

Nous avons donc trouvé interpellant que les seules personnes qui étaient ouvertes, a priori, à ce que nous enquêtions sur la QVT de leurs collaborateurs étaient des personnes nouvellement en poste, qui avaient moins de responsabilités dans la mesure de cet indicateur. De plus, l'une d'entre elles m'a exprimé le fait que la QVT de son équipe ne dépendait pas exclusivement de son propre management, mais également du contexte institutionnel, ce qui est un fait. Finalement, ces quatre encadrants n'ont pas obtenu l'accord de leur équipe ou de leur hiérarchie pour donner suite à ma demande, pour les raisons que nous venons de citer.

Il nous a fallu nous adapter, comme nous allons l'expliquer.

3. Terrain de recherche

A la suite de ces premières déceptions, nous avons dû trouver comment évaluer la QVT autrement, sans obtenir l'accord des différentes personnes contactées. Nous avons donc choisi de supprimer le premier questionnaire qui était à destination des encadrants, et de modifier le deuxième pour y inclure des éléments du premier. Notre questionnaire avait été créé en ligne via *Google forms*, cependant nous avons également prévu une version papier pour atteindre le maximum de personnes. Cette seconde option a été annulée. Notre échantillon de départ a donc été obtenu par le hasard des questionnaires diffusés sur les réseaux sociaux d'Internet et par le bouche-à-oreille. Nous avons su en dépouillant ces questionnaires que notre terrain de recherche était à 54.7% le milieu hospitalier, à 33.7% des maisons de repos et de soins ou EHPAD⁷⁸, à 2.1% le secteur des soins à domicile et à 9.5% d'autres structures de soins extrahospitalières.

4. Echantillonnage

Nous avons cherché à obtenir un échantillon de la population parente qui est les soignants, au sens large. Parmi les réponses aux questionnaires, nous choisissons d'exclure les étudiants, les animateurs, le personnel d'hôtellerie, le personnel administratif. Nous gardons les questionnaires des infirmiers, aides-soignants, cadres de santé y compris « faisant-fonction », personnel paramédical (manipulateurs radio, kinésithérapeutes...). Nous incluons les participants de toutes les structures de soins, puisque le lean peut être appliqué dans toutes ces structures. Sur les cent-trois questionnaires obtenus, nous en conservons donc nonante-cinq pour notre enquête. Les effectifs de notre échantillon se répartissent comme ceci :

	Infirmiers	Aides-soignants	Cadres de santé	Personnel paramédical	Total
Effectif	63	25	4	3	95
Pourcentage	66.3%	26.3%	4.2%	3.2%	100%

5. Outil

Notre unique outil a été le questionnaire. Nous avons dû le retravailler suite aux refus des différents cadres et directeurs de structures. Ainsi, désormais dans notre questionnaire, il nous fallait d'une part vérifier si le participant utilisait ou non des outils lean dans le cadre de son

⁷⁸ Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, équivalent des maisons de repos et de soins en France

travail, et d'autre part mesurer sa QVT. Nous avons donc dû remodeler les deux questionnaires que nous avions au départ en un.

En premier lieu, nos questions tournées vers le lean concerneront :

- le développement des personnes, les possibles évolutions
- l'autonomie, les compétences
- la philosophie, les valeurs communes, la culture, la cohésion
- l'orientation clients
- les standards et procédures
- le kaizen, la résolution de problèmes et l'amélioration continue
- le kanban, les 5S
- les tableaux de bords et indicateurs.

Ensuite, nous nous basons sur les différents modèles de mesure de la QVT⁷⁹ pour nos questions sur la QVT. En reprenant le modèle de l'ISQVT©, la QVT est divisée en plusieurs volets : la rémunération, le cheminement professionnel, les horaires de travail, le climat avec les collègues, le climat avec le supérieur, les facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche, le support offert à l'employé et les caractéristiques environnementales. Développons-les afin de justifier leur utilisation dans notre questionnaire :

- La rémunération : le lean n'a pas de relation avec la rémunération. Nous choisissons de ne pas choisir ce volet pour notre questionnaire.
- Le cheminement professionnel : ce volet concerne l'avancement professionnel, l'évolution, les mutations. C'est un volet très représenté puisque onze modèles de QVT sont concernés par ce critère sur les seize que nous connaissons. Le lean investit beaucoup dans le développement des personnes. Cependant, nous ne choisissons pas de travailler sur cet onglet puisqu'il est influencé par la politique institutionnelle et que le cadre n'a pas toujours tous les outils pour pouvoir influencer les décisions qui s'en rapportent.
- Les horaires de travail : le lean n'a pas de relation avec les horaires de travail, bien qu'un projet lean puisse concerner tous les domaines. Les horaires de travail sont inscrits dans un

⁷⁹ Voir Annexe n°1 : les différents modèles de mesure de la qualité de vie au travail.

règlement de travail et le cadre n'a que peu de pouvoir dessus. Nous choisissons de ne pas travailler sur ce volet.

- Le climat avec les collègues : ce volet est concerné par quatorze modèles de QVT. Il s'agit donc d'un volet très mesuré dans les différents modèles. Il concerne le sentiment d'appartenance, la compétitivité, les relations interpersonnelles. Le cadre a un rôle essentiel dans le climat entre collègues et la cohésion. De plus, le lean semble a priori avoir peu de rapport avec ce volet, mais comme il a du sens pour un cadre et qu'il est très représenté dans les différents modèles, nous choisissons de le retenir également pour notre questionnaire.

- Le climat avec les supérieurs : ce volet concerne les relations avec le supérieur, avec l'employeur. Il concerne également les évaluations. Il existe un rapport entre lean et relation avec les supérieurs, notamment dans le gemba. De plus, ce volet de la QVT est repris dans quatorze modèles de mesure de la QVT. Nous décidons de retenir le volet « climat avec les supérieurs » dans notre questionnaire.

- Les facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche : ce volet concerne la tâche de travail en elle-même, la clarté du rôle, la participation aux décisions, l'efficacité, le temps disponible pour réaliser la tâche. Toutes ces notions font référence à des outils que nous avons déjà cités en lean. Ce volet est le plus représenté dans les différents modèles de mesure de QVT, puisqu'il est repris quinze fois. Nous choisissons ce volet pour notre questionnaire.

- Le support offert à l'employé : Ce volet concerne la prise en charge des absences, les facilités de garderie, de restauration et les relations avec les syndicats. Ce volet est repris huit fois dans les différents modèles. Il est également influencé par les politiques institutionnelles et le cadre n'a que peu de pouvoir dessus. Il n'y a pas de rapport avec le lean. Nous ne choisissons pas ce volet dans notre questionnaire.

- Les caractéristiques de l'environnement : ce volet concerne le lieu de travail, les équipements et outillages, l'environnement physique (température, luminosité...). Ce volet n'a pas de rapport avec le lean. Il est repris dans huit modèles de mesure de la QVT. Nous ne le choisissons pas dans notre questionnaire.

Les trois volets retenus dans notre questionnaire qui semblent viser davantage notre problématique sont donc : le climat avec les collègues, le climat avec les supérieurs et les facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche. A partir de ces trois volets, nous avons

construit notre questionnaire⁸⁰ via *Google forms*. Le questionnaire est anonyme et nous n'avons reçu aucune information concernant l'identité, le lieu de travail ou l'adresse mail des participants, en dehors des réponses que les participants ont donné volontairement. Le questionnaire a été divisé en quatre parties : Vous et votre lieu de travail (onze questions), climat avec les collègues (quatorze questions), climat avec les supérieurs (treize questions) et appréciation de la tâche (quatorze questions et la question sur la QVT en général).

6. Pré-test

Le questionnaire a été pré-testé auprès de quatre soignants parmi nos connaissances personnelles et professionnelles. Suite à ce pré-test, nous avons retravaillé quelques points : Tout d'abord, nous avons ajouté à l'introduction le fait que le questionnaire fasse référence au travail en dehors de la crise liée au Covid-19, afin de limiter ce biais. La question « Si vous avez répondu « oui » à la question précédente : le Lean Management est-il d'application sur votre lieu de travail ? » était obligatoire, alors qu'elle n'aurait pas dû l'être. Ensuite, nous avons reformulé certaines questions pour être davantage comprises : La notion de « supérieur N+1 » n'étant pas claire, nous l'avons modifiée en « supérieur direct N+1 ». D'une façon générale, les quatre soignants ont trouvé le questionnaire compréhensible, fluide et rapide à compléter, puisqu'il prend environ cinq minutes.

7. Biais

Le questionnaire proposé n'a pas la prétention de se substituer à une enquête de QVT, comparable aux différents modèles de QVT que nous avons présentés au cours de ce travail. En effet, pour sa construction, nous n'avons sélectionné que trois volets repris dans l'ISQVT© qui nous semblaient pertinents car ils avaient du sens, mis en relation avec le lean. De plus, il ne nous sera pas possible d'obtenir une évaluation de QVT d'un lieu de travail en particulier, mais uniquement une mesure de QVT prise de façon individuelle. Nous avons également pris conscience de certains biais qui pouvaient influencer les résultats de l'enquête :

- Le premier biais de l'ensemble de l'enquête est nous-même. En effet, au fur et à mesure de l'avancement de notre travail et particulièrement à la fin de la démarche conceptuelle, nous avons eu un avis positif sur le lean management et ses bienfaits sur la QVT. Nous partions à la découverte de la démarche opérationnelle avec un *a priori* positif.
- Au niveau de l'échantillonnage : la diffusion de notre questionnaire est un biais, puisque les premières personnes à avoir diffusé notre questionnaire font partie de notre cercle

⁸⁰ Voir annexe n°3

de connaissances. Il existe également un biais de désirabilité sociale qui consiste à se présenter sous un jour favorable. Ce biais est toutefois minimisé du fait de l'anonymat des questionnaires. De plus, cette diffusion s'étant faite sur les réseaux sociaux et via un système informatique, le biais est que certains soignants ne se soient pas exprimés parce qu'elles se sentent mal à l'aise avec l'outil informatique, en raison de l'âge par exemple, ou encore pour des raisons de non accès à l'informatique.

- Au niveau des questions : bien que nous ayons stipulé dans l'introduction du questionnaire que le celui-ci concernait le travail en dehors de la crise du Covid-19, nous avons conscience que certains participants puissent avoir eu du mal à faire la part des choses et que la crise ait influencé leurs réponses. Ensuite, il est clair que la QVT ne se mesure pas simplement. En effet, des réponses comme « souvent » ou « parfois » possèdent une certaine part de subjectivité. De plus, comme nous l'avons dit dans le chapitre III de la démarche conceptuelle, la QVT mesurée au niveau individuel, est du domaine de la perception et elle est donc non-objective, car propre à chaque individu. Nous pensons également qu'il est possible que certaines réponses soient erronées par manque de connaissance de leur institution. Par exemple, à la question « Existe-t-il un système de déclaration des évènements indésirables ? », il est possible que certains aient répondu « non » ou « pas à ma connaissance » alors que ce système existe dans leur organisation. Comme nous n'avons pas pu réaliser notre enquête comme prévu initialement, nous avons ajouté des questions au questionnaire pour rechercher l'existence de principes ou outils lean. Cependant, de la même façon, les participants peuvent ne pas être informés ou sensibilisés aux différents outils d'amélioration continue mis en place. Ces deux derniers points peuvent révéler un autre problème de communication dans l'institution.

CHAPITRE II : ANALYSE ET INTERPRETATIONS

1. A partir d'un sous-échantillon « lean »

1.1. Analyse

Afin d'analyser les différentes réponses obtenues lors du dépouillement de ce questionnaire, nous décidons d'utiliser l'outil statistique. La statistique est « *un ensemble de techniques et de méthodes permettant d'analyser des observations transformées en données*⁸¹ ». Nous commencerons par une analyse descriptive des observations. La seconde étape consistera en une inférence statistique : nous tenterons de déduire les caractéristiques d'une population théorique (les soignants, les soignants dans une unité lean), à partir des échantillons que nous allons observer.

Nous utiliserons le terme « effectif » ou n pour exprimer le nombre de fois qu'une valeur est représentée. Nous emploierons l'abréviation « ECC » pour désigner l'effectif cumulé croissant, qui nous permettra d'obtenir la classe modale, classe comportant l'effectif le plus important, ainsi que la médiane, qui est la valeur de variable qui divise l'effectif en deux parties égales. Ces deux indices centraux que sont la classe modale et la médiane nous informeront sur les valeurs dominantes, lorsque nous allons utiliser des variables qualitatives. L'autre indice central que nous utiliserons est la moyenne arithmétique. Nous l'utiliserons sur une échelle numérique afin de déterminer le centre de gravité de notre distribution. La moyenne arithmétique se calcule : $\sum x \times n / N$

- x désigne la valeur de la classe
- n désigne l'effectif
- N désigne l'effectif total de l'échantillon

Dans un premier temps, nous décidons de nous fier à ce que les répondants ont exprimé, à savoir que leur unité ou institution applique ou non le lean management. Nous décidons d'extraire un échantillon, que nous appelons « lean » dans l'échantillon total. Nous extrayons donc vingt-deux questionnaires sur les nonante-cinq obtenus au total, c'est-à-dire les participants qui ont répondu « oui » à la question « Avez-vous déjà reçu une formation en lean management sur votre lieu de travail actuel ? » et ayant également répondu « oui » ou « partiellement » à la

⁸¹ Cours de Statistiques de P. Vantomme

question « Le lean management est-il d'application sur votre lieu de travail ? ». Le sous-échantillonnage se répartit donc de la manière suivante :

	Effectif <i>n</i>	Pourcentage
Echantillon « lean »	22	23.2%
Echantillon total	95	100%

Nous décidons de comparer certaines données entre le sous-échantillon que nous appelons « lean » et l'échantillon total, sous forme de tableau. Nous exprimerons la plupart des réponses en pourcentage, afin de comparer les résultats de deux échantillons n'ayant pas le même effectif. Nous choisissons de sélectionner pour commencer les questions dont les outils seraient cohérents avec une démarche lean. Nous cherchons à repérer des outils utilisés en lean : outils d'amélioration, standardisation, gemba, 5S, orientation patient, participation de l'équipe dans les projets notamment le projet institutionnel, ainsi que la culture, autonomie et jidoka ;

Nous cherchons à vérifier si notre sous-échantillonnage est correct et si les personnes déclarant pratiquer le lean dans leur entreprise utilisent effectivement des principes et outils lean.

Votre organisation de travail inclut-elle des procédures, des standards, des check-lists ?

	Echantillon « lean »	Echantillon total
Oui	81.8%	85.3%
Non	18.2%	14.7%

81.8% de l'échantillon « lean » dit utiliser des procédures, des standards contre 85.3%. Nous ne constatons a priori pas de grande différence entre les deux échantillons. Le pourcentage de réponses positives est même légèrement inférieur dans le sous-échantillon « lean », ce qui paraît étonnant, puisque le lean inclut dans ses outils des procédures, standards et check-lists.

Avez-vous le sentiment d'avoir une culture commune avec vos collègues ?

	Echantillon « lean »	Effectif « lean »	ECC ⁸² « lean »	Echantillon total	Effectif total	ECC total
Oui, tout-à-fait	9.1%	2	2	5.3%	5	5
Plutôt oui	31.8%	7	9	47.4%	45	50
Avec certains collègues uniquement	59.1%	13	22	44.2	42	92
Peu de valeurs partagées	0%	0	22	1.1%	1	93
Non, pas du tout	0%	0	22	2.1%	2	95

Dans le sous-échantillon « lean » :

- La classe modale de cette distribution est « Avec certains collègues uniquement ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée avec un effectif de 13 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est également « Avec certains collègues uniquement ». La médiane se calcule comme suit : $22/2 = 11$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Plutôt oui », avec un effectif de 45 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc également la réponse « Plutôt oui » qui est concernée.

Selon les réponses des participants, les pourcentages sont légèrement plus élevés dans les réponses positives dans le sous-échantillon « lean » et moins élevés dans les réponses négatives. Les différences en termes de pourcentage ne sont pas importantes et pourraient être dues au hasard de l'échantillon.

⁸² ECC : Effectif cumulé croissant

Connaissez-vous les valeurs et le projet institutionnel de votre lieu de travail ?

	Echantillon « lean »	Effectif « lean »	ECC ⁸³ « lean »	Echantillon total	Effectif total	ECC total
Oui, parfaitement	13.6%	3	3	8.4%	8	8
Oui, en grande partie	54.5%	12	15	48.4%	46	54
Entendu parler de certaines valeurs	22.7%	5	20	24.2%	23	77
Non, pas vraiment	4.6%	1	21	10.5%	10	87
Non, pas du tout	4.6%	1	22	8.4%	8	95

Dans le sous-échantillon « lean » :

- La classe modale de cette distribution est « Oui, en grande partie ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée avec un effectif de 12 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est également « Oui, en grande partie ». La médiane se calcule comme suit : $22/2 = 11$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Oui, en grande partie », avec un effectif de 46 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc également la réponse « Oui, en grande partie » qui est concernée.

Selon les réponses des participants, les pourcentages sont légèrement plus élevés dans les réponses positives dans le sous-échantillon « lean » et moins élevés dans les réponses négatives. Les différences en termes de pourcentage ne sont pas importantes et pourraient être dues au hasard de l'échantillon.

⁸³ ECC : Effectif cumulé croissant

A quelle fréquence les réunions d'équipe ont-elles lieu ?

	Echantillon « lean »	Effectif « lean »	ECC ⁸⁴ « lean »	Echantillon total	Effectif total	ECC total
Jamais	18.2%	4	4	11.6%	11	11
Moins de deux fois par an	63.6%	14	18	40%	38	49
De 3 à 6 fois par an	0%	0	18	13.7%	13	62
1 fois par mois	13.6%	3	21	12.6%	12	74
1 fois par semaine	4.5%	1	22	20%	19	93
Plus d'une fois par semaine	0%	0	22	2.1%	2	95

Dans le sous-échantillon « lean » :

- La classe modale de cette distribution est « moins de deux fois par an ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée.
- Le rang médian de cette distribution est également « moins de deux fois par an ». La médiane se calcule comme suit : $22/2 = 11$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « moins de deux fois par an », avec un effectif de 38 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc également la réponse « moins de deux fois par an » qui est concernée.

Cependant, les réponses « une fois par mois », « une fois par semaine » et « plus d'une fois par semaine » obtiennent proportionnellement plus de réponses dans l'échantillon total que dans le sous-échantillon « lean ».

Avez-vous déjà participé à des groupes de travail ?

	Echantillon « lean »	Echantillon total
Oui	72.7%	66.3%
Non	27.7%	33.7%

⁸⁴ ECC : Effectif cumulé croissant

Dans l'échantillon « lean », la proportion de personnes ayant participé à des groupes de travail est supérieure que dans l'échantillon total, à savoir 72.7% contre 66.3%. 7

Votre supérieur direct N+1 prend-t-il des nouvelles ou vient-il directement sur le terrain ?

	Echantillon « lean »	Effectif « lean »	ECC « lean »	Echantillon total	Effectif total	ECC total
Très souvent	31.8%	7	7	21.1%	20	20
Souvent	13.6%	3	10	27.4%	26	46
Parfois	22.8%	5	15	23.2%	22	68
Rarement	13.6%	3	18	20%	19	87
Jamais	18.2%	4	22	8.4%	8	95

Dans le sous-échantillon « lean » :

- La classe modale de cette distribution est « Très souvent ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée.
- Le rang médian de cette distribution est également « Parfois ». La médiane se calcule comme suit : $22/2 = 11$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Souvent », avec un effectif de 26 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Parfois » qui est concernée.

La proportion de participants ayant répondu « très souvent » est supérieure dans le sous-échantillon, et la classe modale est la catégorie « très souvent » dans ce sous-échantillon, alors qu'il s'agit de « souvent » dans l'échantillon total.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre degré d'autonomie ?

Niveau d'autonomie x	Effectif « lean » n	ECC « lean »	$n \times x$ « lean »	Effectif éch. total n	ECC éch. total	$n \times x$ éch. total
0	0	0	0	0	0	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	1	3
4	2	2	8	4	5	16
5	5	5	25	13	18	65
6	2	7	12	10	28	60
7	5	12	35	18	46	126
8	6	18	48	25	71	200
9	1	19	9	18	89	162
10	3	22	30	6	95	60
$\Sigma x \times n$			167			692

Pour le sous-échantillon « lean » :

- La classe modale est 8, puisque c'est le degré d'autonomie le plus représenté.
- La médiane se calcule $22/2 = 11$; le rang médian est donc le degré d'autonomie 7.
- La moyenne arithmétique se calcule : $\Sigma x \times n / N = 167/22 = 7.6$

Pour l'échantillon total :

- La classe modale est 8, puisque c'est le degré d'autonomie le plus représenté.
- La médiane se calcule $(95+1)/2 = 48$; le rang médian est donc le degré d'autonomie 8.
- La moyenne arithmétique se calcule : $\Sigma x \times n / N = 692/95 = 7.3$

	Echantillon « lean »	Echantillon total
Moyenne degré d'autonomie	7.6	7.3

La moyenne arithmétique d'autonomie est donc légèrement supérieure dans le sous-échantillon « lean » que dans l'échantillon total.

	Echantillon QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8	ECC QVT \geq 8	Echantillon total	Effectif total	ECC total
Oui, toujours	13.6%	3	3	6.3%	6	6
Oui, le plus souvent	4.6%	1	4	11.6%	11	17
Parfois	31.8%	7	11	28.4%	27	44
Rarement	27.2%	6	17	22.1%	21	65
Non, jamais	22.8%	5	22	31.6%	30	95

Votre hiérarchie vous fait-elle connaître les chiffres et indicateurs de votre institution ou unité ? (Taux d'occupation, taux d'absentéisme, nombre d'escarres, d'infections...)

Dans le sous-échantillon « lean » :

- La classe modale de cette distribution est « Parfois ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 7 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est également « Parfois ». La médiane se calcule comme suit : $22/2 = 11$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est « Parfois » », avec un effectif de 27 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Rarement » qui est concernée.

C'est donc dans le sous-échantillon lean que la hiérarchie fait le plus connaître les chiffres et les indicateurs.

Votre hôpital/structure de soins est-elle engagée dans des démarches d'amélioration continue ? (Accréditation, lean management, label...)

	Echantillon « lean »	Echantillon total
Oui	50%	25.3%
Non	13.6%	67.5%
Je ne sais pas	22.7%	7.4%

Nous nous attendions à une réponse positive supérieure dans le sous-échantillon « lean », puisque le sous-échantillonnage a été construit sur base de la question « Le lean management est-il d'application dans votre institution ? ». Cependant, seulement onze personnes soit 50% ont répondu positivement à cette question. Les onze autres personnes n'ont-elles pas conscience que le lean management est un processus d'amélioration continue ou ont-elles l'impression que le lean, tel qu'il est appliqué sur leur lieu de travail, n'est pas à considérer comme un processus d'amélioration continue ? En revanche, dans l'échantillon total, 67.5% expriment qu'aucune démarche d'amélioration continue n'existe dans leur institution.

Utilisez-vous, en équipe, des outils d'amélioration continue (kaizen, A3, diagramme d'Ishikawa...)?

	Echantillon « lean »	Echantillon total
Oui	4.5%	6.3%
Non	95.5%	93.7%

Très peu de personnes disent utiliser des outils d'amélioration continue. Les proportions sont à peu près équivalentes dans les deux échantillons : 4.5% et 6.3%.

Nous avons voulu vérifier si les personnes utilisant des outils étaient des cadres uniquement. Voici le tableau de répartition que nous avons obtenu :

	Effectif	ECC	% de l'effectif total	%ECC total
Infirmier(e)	3	3	3.2%	3.2%
Aide-soignant	2	5	2.1%	5.3%
« Faisant-fonction » cadre	1	6	1%	6.3%

Il n'y a donc qu'un seul « faisant-fonction » cadre parmi les personnes ayant répondu utiliser des outils d'amélioration continue.

Existe-t-il un système de déclaration des évènements indésirables ?

	Echantillon « lean »	Echantillon total
Oui	36.4%	74.7%
Non	13.6%	7.4%
Pas à ma connaissance	50%	17.9%

La plupart des répondants déclarent qu'il existe un système de déclaration des évènements indésirables (74.7% de l'échantillon total). Cependant, cette proportion ne se retrouve pas dans le sous-échantillon « lean » ce qui est étonnant, puisque l'amélioration continue part des problèmes rencontrés sur le terrain. En effet, 36.4% de l'échantillon « lean » a répondu positivement à cette question.

Avez-vous la possibilité de prendre des initiatives et des décisions (dans la limite de vos compétences) ?

	% lean	Effectif « lean » <i>n</i>	ECC « lean »	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Toujours	9.1%	2	2	12.6%	12	12
Souvent	36.4%	8	10	36.8%	35	47
Parfois	36.4%	8	18	36.8%	35	82
Rarement	18.1%	4	22	10.5%	10	92
Jamais	0%	0	22	3.3%	3	95

Dans le sous-échantillon « lean » :

- Les deux classes modales sont « Toujours » et « Souvent » puisqu'elles obtiennent le même effectif, c'est-à-dire 8 réponses chacune.
- Le rang médian de cette distribution est « Parfois ». La médiane se calcule comme suit : $22/2 = 11$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- Les deux classes modales sont « Souvent » et « Parfois » puisqu'elles obtiennent chacune 35 réponses, les réponses les plus représentées.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Parfois » qui est concernée.

Nous ne constatons pas de rapport entre autonomie et lean dans les réponses à la question.

Cette question fait référence à l'« automatisation », et également à l'autonomie dont nous parlons dans la partie conceptuelle.

Existe-t-il des enquêtes de satisfaction AUPRES DES PATIENTS au sein de votre travail ?

	Echantillon « lean »	Echantillon total
Oui	95.5%	76.8%
Non	4.5%	23.2%

La plupart des institutions utilisent des questionnaires pour évaluer la satisfaction de leurs patients. 76.8% de l'échantillon total est concerné. On observe ici que dans le sous-échantillon « lean », la proportion est encore plus élevée avec un chiffre de 95.5%.

Concernant le matériel de votre poste de travail :

	Echantillon « lean »	Echantillon total
Les produits sont toujours rangés, triés, organisés.	63.6%	15.8%
Les produits sont le plus souvent rangés, triés, organisés.	27.3%	60%
Parfois, vous trouvez ce dont vous avez besoin	9.1%	10.5%
Stocks peu organisés et mal rangés	0%	10.5%
Aucune gestion cohérente des stocks	0%	3.2%

Cette question fait référence aux outils 5S et kanban. Il semblerait que dans le sous-échantillon « lean », les répondants utilisent davantage ces outils puisque 63.3% estiment que les produits sont toujours rangés, triés et organisés, contre 15.8% dans l'échantillon total.

90.9% de l'échantillon « lean » déclarent que les produits sont « toujours » ou « souvent » rangés, triés et organisés, contre 75.8% dans l'échantillon total. On peut donc ici y trouver une différence significative et imaginer des outils tels que le 5S ou le kanban.

1.2. Interprétation

Au vu des déclarations des répondants, nous constatons que la comparaison des données des échantillons ne nous permet pas de dire à ce stade que l'échantillon que nous avons nommé « lean » est réellement engagé dans une démarche lean, tout en gardant en tête les biais déjà évoqués. On constate cependant un peu plus de participation à des groupes de travail dans l'échantillon « lean » (72.7% contre 66.3%). Les répondants de l'échantillon « lean » semblent également un peu mieux informés des projets : 17.2% ont déclaré être très souvent informés des projets contre 7.4% dans l'échantillon total. Concernant l'engagement dans une démarche d'amélioration continue, 50% des répondants de l'échantillon « lean » déclarent que leur unité ou institution est concernée. Nous nous attendions à un chiffre supérieur. Les répondants ne savent-ils pas que le lean est une démarche d'amélioration continue ? Ou estiment-ils que le lean tel qu'il est appliqué sur leur lieu de travail, n'en est pas une ? Ce chiffre est toutefois plus élevé dans le sous-échantillon que dans l'échantillon total, qui est de 25.3% seulement. 36.4% des répondants du sous-échantillon « lean » déclarent qu'il existe au sein de leur organisation

un système de déclarations d'évènements indésirables, contre 74.7%. Cette différence est tout-à-fait contraire à l'esprit du lean et de toute démarche d'amélioration continue. Il semblerait que les lieux de travail des répondants de l'échantillon « lean » soient plus orientés patients : 95.5% enquêtent sur la satisfaction des patients contre 76.8% pour l'échantillon total. Ils semblent aussi mieux organisés en termes de stocks et de rangement : 63.6% du sous-échantillon déclarent trouver tout ce dont ils ont besoin, que les stocks sont rangés triés et organisés. Nous supposons l'existence des outils 5S et kanban. Toutes les autres données recueillies ne nous permettent pas de poursuivre notre enquête sur une comparaison de la QVT entre lean et non-lean. Il y a donc eu une erreur de sous-échantillonnage « lean », puisque nous nous sommes basés sur la déclaration des participants que leur institution pratiquait le lean, et non sur l'existence d'outils ou principes.

Nous décidons de nous servir des chiffres obtenus dans le questionnaire en nous posant la question d'une autre façon.

2. A partir de la QVT

2.1. Analyse

En tenant compte des déclarations des répondants au questionnaire, nous ne sommes pas parvenus à extraire un échantillon dont les outils seraient significativement en faveur d'une organisation lean. Nous décidons de nous poser la question autrement : Les personnes estimant avoir une QVT élevée bénéficient-ils d'outils lean ?

L'hypothèse de recherche est « Les personnes ayant déclaré avoir une QVT en général supérieure ou égale à 8, sur une échelle de 0 à 10, utilisent des outils et principes lean dans leur travail quotidien ».

Pour ce faire, nous extrayons de nouveau un sous-échantillon parmi l'échantillon total. Nous choisissons de façon arbitraire de sélectionner les personnes ayant estimé avoir une QVT à 8 ou plus, sur une échelle de 0 à 10, c'est-à-dire 19 personnes. Nous estimons en effet que 8, 9 ou 10 sont des notes attribuées à une QVT optimale. Ces échantillons sont répartis de la manière suivante :

Dans ce sous-échantillon, dix personnes soit 52.6% disent d'avoir jamais entendu parler de lean, dix-sept personnes soit 89,5 % disent n'avoir jamais suivi de formation en lean management et une seule personne soit 5.3 % dit que le lean est d'application dans son unité. Nous sommes donc sur un échantillon qui semble ne pas avoir de rapport avec le lean management. Nous

choisissons les questions concernant le lean et la QVT. Voici les résultats obtenus aux différentes questions, comparés aux résultats de l'échantillon total :

Votre organisation de travail inclut-elle des procédures, des standards, des check-lists ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Oui	94.7%	85.3%
Non	5.3%	14.7%

Parmi les personnes qui estiment leur QVT supérieure ou égale à 8, ils sont 94.7% à déclarer utiliser des procédures, des standards et des check-lists, contre 85.3% dans l'échantillon total.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre sentiment d'appartenance à votre équipe ?

Sentiment d'appartenance x	Effectif n QVT \geq 8	ECC QVT \geq 8	$n \times x$ QVT \geq 8	Effectif éch. total n	ECC éch. total	$n \times x$ éch. total
0	0	0	0	1	1	0
1	0	0	0	0	1	0
2	0	0	0	0	1	0
3	0	0	0	2	3	6
4	0	0	0	4	7	16
5	0	0	0	7	14	35
6	1	1	6	6	20	36
7	1	2	7	19	39	133
8	11	13	88	34	73	272
9	4	17	36	15	88	135
10	2	19	20	7	95	70
$\Sigma x \times n$			157			703

Pour le sous-échantillon QVT \geq 8 :

- La classe modale est 8, puisque c'est le degré d'appartenance le plus représenté.
- La médiane se calcule $(19+1)/2=10$; le rang médian est donc le degré d'appartenance 8.
- La moyenne arithmétique se calcule : $\Sigma x \times n / N = 157/19 = 8.3^{85}$

Pour l'échantillon total :

- La classe modale est 8, puisque c'est le degré d'appartenance le plus représenté.

⁸⁵ L'égalité mode = médiane = moyenne arithmétique est presque parfaite. Cette caractéristique est l'une de celles qui définissent une distribution normale.

- La médiane se calcule $(95+1)/2 = 48$; le rang médian est donc le degré d'appartenance 8.
- La moyenne arithmétique se calcule : $\sum x \times n / N = 703/95 = 7.4$

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Moyenne sentiment appartenance	8.3	7.4

En moyenne, le sentiment d'appartenance à l'équipe est estimé à 8.3 dans le sous-échantillon, alors qu'il est à 7.4 en moyenne dans l'échantillon total.

Avez-vous le sentiment d'avoir une culture commune avec vos collègues ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Oui, tout-à-fait	5.3%	5.3%
Plutôt oui	73.7%	47.4%
Avec certains collègues uniquement	21%	44.2%
Peu de valeurs professionnelles partagées	0%	1.1%
Non, pas du tout	0%	2.1%

On constate de faibles différences entre les réponses « oui, tout-à-fait », « peu de valeurs professionnelles partagées » et « non, pas du tout ». En revanche, 73.7% ont répondu « plutôt oui » dans le sous-échantillon contre 47.4% dans l'échantillon total. 21% déclarent avoir une culture commune avec certains de leurs collègues dans le sous-échantillon contre 44.2% dans l'échantillon total. Il semblerait que la culture soit plus commune à l'ensemble des collaborateurs dans le sous-échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à 8.

Connaissez-vous les valeurs et le projet institutionnel de votre lieu de travail ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Oui, parfaitement	10.5%	8.4%
Oui, en grande partie	68.4%	48.4%
Je connais certaines valeurs	10.5%	24.2%
Non, pas vraiment	5.3%	10.5%
Non, pas du tout	5.3%	8.4%

Dans le sous-échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à 8, les réponses positives en faveur de la connaissance du projet institutionnel et des valeurs de l'institution sont plus élevées :

- 10.5% les connaissent « parfaitement »
- 68.4% les connaissent « en partie »
- 10.5% connaissent « certaines valeurs »

Dans l'échantillon total, les réponses positives obtiennent des chiffres moins élevés :

- 8.4% répondent connaître « parfaitement » le projet institutionnel
- 48.5% répondent les connaître « en partie »
- 24.2% déclarent connaître « certaines valeurs ».

Ressentez-vous de la compétitivité au sein de votre équipe ?

	Echantillon QVT≥8	Echantillon total
Toujours	5.3%	6.3%
Souvent	21%	14.6%
Parfois	31.6%	28.1%
Rarement	31.6%	41.7%
Jamais	10.5%	9.4%

Les répondants du sous-échantillon déclarent ressentir davantage de compétitivité dans leur équipe puisque 21% répondent en ressentir souvent contre 14.6% dans l'échantillon total, 31.6% déclarent en ressentir parfois contre 28.1% dans l'échantillon total. De même, 31.6% disent en ressentir rarement dans le sous-échantillon, contre 41.7% pour l'échantillon total.

Ressentez-vous de l'entraide et de la coopération entre collègues ?

	Echantillon QVT≥8	Echantillon total
Toujours	21%	10.5%
Souvent	68.4%	64.2%
Parfois	10.6%	22.1%
Rarement	0%	3.2%
Jamais	0%	0%

Dans le sous-échantillon, 21% déclarent ressentir « toujours » de l'entraide entre collègues contre 10.5% dans l'échantillon total. Les chiffres s'équivalent presque pour la réponse « souvent ». On constate que l'entraide semble un peu plus présente dans l'échantillon où la QVT est supérieure ou égale à 8.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien évaluez-vous votre motivation au travail actuellement ?

Degré de motivation x	Effectif n QVT \geq 8	ECC QVT \geq 8	$n \times x$ QVT \geq 8	Effectif éch. total n	ECC éch. total	$n \times x$ éch. total
0	0	0	0	1	1	0
1	0	0	0	0	1	0
2	0	0	0	3	4	6
3	0	0	0	7	11	21
4	0	0	0	6	17	24
5	1	1	5	16	33	80
6	1	2	6	12	45	72
7	6	8	42	13	58	91
8	9	17	72	28	86	224
9	1	18	9	6	92	54
10	1	19	10	3	95	30
$\Sigma x \times n$			144			602

Pour le sous-échantillon QVT \geq 8 :

- La classe modale est 8, puisque c'est le niveau de motivation le plus représenté.
- La médiane se calcule $(19+1)/2=10$; le rang médian est donc le niveau de motivation 8.
- La moyenne arithmétique se calcule : $\Sigma x \times n / N = 144/19 = \mathbf{7.6}$

Pour l'échantillon total :

- La classe modale est 8, puisque c'est le niveau de motivation le plus représenté.
- La médiane se calcule $(95+1)/2 = 48$; le rang médian est donc le niveau de motivation 7.
- La moyenne arithmétique se calcule : $\Sigma x \times n / N = 602/95 = \mathbf{6.3}$

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Moyenne motivation au travail	7.6	6.3

La moyenne arithmétique obtenue dans le sous-échantillon est supérieure : 7.6 contre 6.3 dans l'échantillon total.

De façon personnelle, avez-vous déjà vécu des conflits avec vos collègues dans l'unité dans laquelle vous travaillez actuellement ?

	Echantillon QVT\geq8	Echantillon total
Non aucun	89.5%	33.7%
Oui, un seul	10.5%	28.4%
Deux ou plus	0%	37.9%

Dans le sous-échantillon, 89.5% estiment n'avoir jamais eu de conflits avec leurs collègues contre 33.7% dans l'échantillon total. L'écart est 56.2 %. Dans le sous-échantillon, aucune personne n'a répondu avoir eu plus de deux conflits, contre 37.9% dans l'échantillon total.

Pensez-vous pouvoir compter sur vos collègues en cas de difficultés personnelles ?

	Echantillon QVT\geq8	Echantillon total
Toujours	63.2%	11.6%
Souvent	26.3%	40%
Parfois	10.5%	37.9%
Rarement	0%	6.3%
Jamais	0%	4.2%

Là encore, la différence est importante : 63.2% des répondants du sous-échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à 8 déclarent pouvoir « toujours » compter sur leurs collègues, 26.3% « souvent » et 10,5% « souvent ». Dans l'échantillon total, seulement 11.6% déclarent pouvoir « toujours » compter sur leurs collègues, 40% « souvent » et 37.9% « parfois ».

A combien évaluez-vous la qualité de communication avec vos collègues ?

	Echantillon QVT\geq8	Echantillon total
Moyenne qualité communication	7.6	6.8

La moyenne arithmétique de la qualité de communication estimée a été calculée selon la formule déjà énoncée plus haut $\Sigma x \times n / N$

A quelle fréquence les réunions d'équipe ont-elles lieu ?

	Echantillon QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	ECC QVT \geq 8	Echantillon total	Effectif éch. Total	ECC éch. otal
Jamais	0%	0	1	11.6%	11	11
Moins de deux fois par an	15.8%	3	5	40%	38	49
De trois à six fois par an	42.1%	8	13	13.7%	13	62
Une fois par mois	15.8%	3	16	12.6%	12	84
Une fois par semaine	21%	4	21	20%	19	93
Plus d'une fois par semaine	5.3%	1	22	2.1%	2	95

Dans le sous-échantillon QVT \geq 8 :

- La classe modale de cette distribution est « de trois à six fois par an ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée.
- Le rang médian de cette distribution est également « de trois à six fois par an ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est « moins de deux fois par an », avec un effectif de 38 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « moins de deux fois par an » qui est concernée.

Les répondants du sous-échantillon ont donc déclaré avoir plus de réunions d'équipes que dans l'échantillon total.

La fréquence des réunions d'équipe vous paraît-elle suffisante ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total

Oui	79%	35.8%
Non	21%	64.2%

Avez-vous déjà participé à des groupes de travail ?

	Echantillon QVT\geq8	Echantillon total
Oui	84.2%	66.3%
Non	15.8	33.7%

La participation à des groupes de travail est plus importante dans le sous-échantillon dans lequel la QVT est supérieure ou égale à 8 avec 84.2% de réponses positives contre 66.3% dans l'échantillon total.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre qualité de vie au travail en termes de CLIMAT AVEC LES COLLEGUES ?

	Echantillon QVT\geq8	Echantillon total
Moyenne	7.8	6.9

La moyenne arithmétique de la QVT estimée en termes de climat avec les collègues a été calculée selon la formule déjà énoncée plus haut $\sum x x n / N$. On constate une fois de plus qu'elle est supérieure dans le sous-échantillon que dans l'échantillon total.

	Echantillon QVT≥8	Effectif QVT≥8	ECC QVT≥8	Echantillon total	Effectif total	ECC total
Très souvent	36.9%	7	7	21.1%	20	20
Souvent	15.8%	3	10	27.4%	26	46
Parfois	10.5%	2	12	23.2%	22	68
Rarement	26.3%	5	17	20%	19	87
Jamais	10.5%	2	19	8.4%	8	95

Votre supérieur direct N+1 prend-t-il des nouvelles ou vient-il directement sur le terrain ?

Cette question fait référence à la notion de « gemba ». Dans l'échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à 8, nous notons que 36.9% des répondants déclarent que leur chef est « très souvent » présent sur le terrain, contre 21.1% dans l'échantillon total.

Dans le sous-échantillon « QVT≥8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Très souvent ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée.
- Le rang médian de cette distribution est « souvent ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est « souvent », avec un effectif de 26 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « parfois » qui est concernée.

Nous en concluons que le supérieur n+1 est plus souvent présent sur le terrain, ou prend plus souvent des nouvelles des collaborateurs dans le sous-échantillon que dans l'échantillon total.

Pensez-vous que votre supérieur direct N+1 sait en quoi consiste votre travail ?

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Oui, tout-à-fait	47.4%	9	9	30.5%	29	29
Oui, dans les grandes lignes	21%	4	13	34.7%	33	62
Partiellement	21%	4	17	2.2%	21	83
Plutôt non, vague idée	5.3%	1	18	5.3%	5	88
Non, pas du tout	5.3%	1	19	7.4%	7	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Oui, tout-à-fait » Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 9 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Oui, dans les grandes lignes ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Oui, dans les grandes lignes », avec un effectif de 33 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Oui, dans les grandes lignes » qui est concernée.

La réponse « Oui, dans les grandes lignes » est concernée par le rang médian des deux échantillons. Cependant, la réponse « Oui, tout-à-fait » est proportionnellement plus représentée dans le sous-échantillon que dans l'échantillon total. Dans le sous-échantillon,

les répondants ont donc déclaré plus favorablement que leur supérieur savait en quoi consiste leur travail.

Votre supérieur direct N+1 vous félicite-t-il pour vous travail ?

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Tous les jours	0%	0	0	1.1%	1	1
Plusieurs fois par semaine	21%	4	4	7.4%	7	8
Plusieurs fois par mois	10.5%	2	6	8.4%	8	16
Quelques fois dans l'année	47.4%	9	15	56.8%	54	70
Jamais	21%	4	19	26.3%	25	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Quelques fois dans l'année ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 9 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Quelques fois dans l'année ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Quelques fois dans l'année », avec un effectif de 54 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Quelques fois dans l'année » qui est concernée.

Nous n'observons ici aucune différence significative entre les deux échantillons.

A quelle fréquence rencontrez-vous votre supérieur direct N+1 lors d'un entretien de fonctionnement / de développement ?

	% QVT≥8	Effectif QVT≥8 n	ECC QVT≥8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Plus d'un fois par an	31.6%	6	6	17.9%	17	17
Tous les ans	36.8%	7	13	57.9%	55	72
Tous les deux ans	5.3%	1	14	7.4%	7	79
Moins souvent	26.3%	5	19	16.8%	16	95

Dans le sous-échantillon « QVT≥8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Tous les ans ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 7 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Tous les ans ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Tous les ans », avec un effectif de 55 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Tous les ans » qui est concernée.

Nous n'observons ici aucune différence significative entre les deux échantillons.

Votre hiérarchie en général vous paraît-elle à l'écoute de vos difficultés ?

	% QVT≥8	Effectif QVT≥8 n	ECC QVT≥8	% éch. total	Effectif éch. Total	ECC Ech. Total
Toujours	5.3%	1	1	5.3%	5	5
Souvent	42.1%	8	9	12.6%	12	17
Parfois	26.3%	5	14	40%	38	55
Rarement	21%	4	18	33.7%	32	87
Jamais	5.3%	1	19	8.4%	8	95

Dans le sous-échantillon « QVT≥8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Souvent ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 8 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Parfois ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Parfois », avec un effectif de 38 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Parfois » qui est concernée.

Nous observons que les répondants se sentent davantage écoutés par leur hiérarchie en cas de difficulté dans le sous-échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à 8.

Avez-vous la possibilité de donner votre avis sur des éléments relatifs à votre travail ?

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 n	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC Ech. total
Toujours	15.8%	3	3	6.3%	6	6
Souvent	52.6%	10	13	25.3%	24	30
Parfois	26.3%	5	18	55.8%	53	83
Rarement	0%	0	18	7.4%	7	90
Jamais	5.3%	1	19	6.3%	5	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Souvent ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 10 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Souvent ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Parfois », avec un effectif de 53 réponses.

- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Parfois » qui est concernée.

Nous observons que les répondants du sous-échantillon exprime avoir plus de possibilités de donner leur avis sur des éléments relatifs à leur travail.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre degré d'autonomie ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total	
Moyenne degré d'autonomie	8.3	7.3	

La moyenne arithmétique du degré d'autonomie exprimé a été calculée selon la formule déjà énoncée plus haut $\Sigma x \times n / N$. On constate là encore que celui-ci est estimé supérieur dans le sous-échantillon que dans l'échantillon total, avec une moyenne de 8.3 contre 7.3 sur une échelle de 0 à 10.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous la reconnaissance que vous accorde votre supérieur direct N+1 ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Moyenne reconnaissance	6.6	5.1

La moyenne arithmétique de la reconnaissance ressentie a été calculée selon la formule déjà énoncée plus haut $\Sigma x \times n / N$. On constate une fois de plus que celle-ci est estimée supérieur dans le sous-échantillon que dans l'échantillon total, avec une moyenne de 6.6 contre 5.1 sur une échelle de 0 à 10.

Etes-vous informé(e) des projets de votre institution ou de votre unité de soins ?

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 n	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Toujours	10.5%	2	2	7.4%	7	7
Souvent	47.4%	9	11	35.8%	34	41
Parfois	26.3%	5	16	35.8%	34	75
Rarement	10.5%	2	18	12.6%	12	87
Jamais	5.3%	1	19	8.4%	8	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Souvent ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 9 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Souvent ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est située entre « Souvent » et « Parfois », avec un effectif de 34 réponses pour chaque catégorie. Elles sont les deux catégories les plus représentées.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Parfois » qui est concernée.

Nous observons que les répondants du sous-échantillon expriment avoir plus de possibilités de donner leur avis sur des éléments relatifs à leur travail.

Connaissez-vous les valeurs et le projet institutionnel de votre lieu de travail ?

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Oui, parfaitement	10.5%	2	2	8.4%	8	8
Oui, en grande partie	68.4%	13	15	48.5%	46	54
Je connais certaines valeurs	10.5%	2	17	24.2%	23	77
Non, pas vraiment	5.3%	1	18	10.5%	10	87
Non, pas du tout	5.3%	1	19	8.4%	8	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Oui, en grande partie ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 13 réponses.

- Le rang médian de cette distribution est « Oui, en grande partie ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale de cette distribution est « Oui, en grande partie ». Il s'agit de la catégorie la plus représentée avec un effectif de 46 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Oui, en grande partie » qui est concernée.

Dans les deux échantillons, la réponse la plus donnée est « oui, en grande partie », cependant, on observe un pourcentage plus important de réponse « Oui, tout-à-fait » et « Oui, en grande partie » dans le sous-échantillon que dans l'échantillon. Les répondants du sous-échantillon donnent donc davantage de réponses positives à cette question dans le sous-échantillon que dans l'échantillon total. Cependant, la différence n'est pas très importante.

Votre hiérarchie vous fait-elle connaître les chiffres et indicateurs de votre institution ou unité ? (taux d'occupation, taux d'absentéisme, nombre d'escarres, d'infections...)

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Oui, Toujours	5.3%	1	1	6.3%	6	6
Oui, le plus souvent	26.3%	5	6	11.6%	11	17
Parfois	36.8%	7	13	28.4%	27	44
Rarement	26.3%	5	18	22.1%	21	65
Non, jamais	5.3%	1	19	30.1%	30	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Parfois ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 7 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Parfois ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Non, jamais », avec un effectif de 30 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Rarement » qui est concernée.

A cette question, les répondants du sous-échantillon, ont déclaré être davantage informés des chiffres et indicateurs de leur institution que dans l'échantillon total. Ici, la différence est remarquable. Les indicateurs, et le fait de les faire connaître aux équipes de terrain sont un élément qui se retrouve dans la culture lean : se baser sur des éléments objectifs et les faire partager afin de faire participer les collaborateurs sur ces éléments sont tout-à-fait dans un esprit lean.

Existe-t-il des enquêtes de satisfaction AUPRES DU PERSONNEL au sein de votre travail?

	Echantillon QVT\geq8	Echantillon total
Oui	47.4%	27.4%
Non	52.6%	72.6%

Dans cette distribution qui concerne la question sur l'existence d'enquêtes de satisfaction auprès des équipes de terrain, nous pouvons clairement observer que dans le sous-échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à 8, les enquêtes de satisfaction auprès du personnel sont davantage existantes : 47.4%, contre 27.4% dans l'échantillon total. Dans le lean management, l'humain est un élément central. Investir dans l'humain permet même d'obtenir de meilleurs résultats en termes de productivité. Une démarche de QVT passe obligatoirement par des enquêtes de satisfaction.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre qualité de vie au travail en termes de CLIMAT AVEC LES SUPERIEURS ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Moyenne climat supérieurs	7.2	5

Sans équivoque, le climat avec les supérieurs est meilleur dans le sous-échantillon dont la QVT est supérieur ou égal à 8. Avoir un climat serein avec son supérieur augmenterait-il la QVT ? Il existe en tout cas une différence importante entre les deux. En effet, la moyenne du climat estimée dans le sous-échantillon est de 7.2 contre 5 dans l'échantillon total. Cette moyenne arithmétique a été calculée selon la formule déjà énoncée plus haut $\sum x \times n / N$.

Votre hôpital/structure de soins est-elle engagée dans des démarches d'amélioration continue ? (accréditation, lean management, label...) ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Oui	68.4%	67.4%
Non	5.3%	7.3%
Je ne sais pas	26.3%	25.3%

Les proportions sont presque similaires dans les deux échantillons. Une majorité exprime que leur structure de soins est engagée dans des démarches d'amélioration. Les accréditations sont en effet assez fréquentes dans les hôpitaux. A priori, les répondants du sous-échantillon ne sont pas plus impliqués dans des démarches d'amélioration continue, ou alors n'en ont pas conscience. Les différences ne sont pas significatives en termes d'effectifs.

Utilisez-vous, en équipe, des outils d'amélioration continue (kaizen, A3, diagramme d'Ishikawa...) ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Oui	10.5%	6.3%
Non/Je ne connais pas ces outils	89.5%	93.7%

Ce tableau de distribution représente les pourcentages de personnes utilisant ou non des outils d'amélioration continue. Il va dans le même sens que le tableau précédent, à savoir que les

outils ne sont pas plus utilisés dans l'un ou l'autre échantillon puisque les différences de proportion ne sont pas significatives.

Existe-t-il au sein de votre organisation ce qu'on appelle du management VISUEL (codes couleurs, lignes au sol pour les rangements, affichage d'indicateurs...)

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	% éch. total	Effectif éch. total
Oui	52.6%	10	45.3%	43
Non	21%	4	41.1%	39
Je ne sais pas	26.4%	5	13.7%	13

52.6% des répondants du sous-échantillon déclarent qu'il existe un management visuel. Comme déjà expliqué dans la partie méthodologique, celui-ci permet de faciliter le travail de chacun, de connaître les normes, de fonctionner tous de la même façon. Il est un standard sur lequel s'appuyer, qui marque un management organisé. Il permet également, une fois de plus, de faire connaître à tous, un certain nombre d'informations permettant d'impliquer les collaborateurs. Ce management est davantage présent dans le sous-échantillon.

Existe-t-il un système de déclaration des évènements indésirables ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Oui	84.2%	74.7%
Non	5.3%	7.4%
Je ne sais pas	10.5%	19.9%

Bon nombre d'institutions de soins dans ce questionnaire, ont mis en place un système de déclaration des évènements indésirables, selon les réponses des participants, à savoir 74.7% de l'échantillon total. Ce chiffre est encore plus élevé dans le sous-échantillon, avec un pourcentage de 84.2%

Avez-vous la possibilité de prendre des initiatives et des décisions (dans la limite de vos compétences) ?

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Toujours	15.8%	3	3	12.6%	12	12
Souvent	73.7%	14	17	36.8%	35	47
Parfois	10.5%	2	19	36.8%	35	82
Rarement	0%	0	19	10.5%	10	92
Jamais	0%	0	19	3.3%	3	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Souvent ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 14 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Souvent ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale de cette distribution est situé entre « Souvent » et « Parfois », puisque ce sont les deux catégories les plus représentées avec des effectifs de 34 réponses chacune.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Parfois » qui est concernée.

Existe-t-il des enquêtes de satisfaction AUPRES DES PATIENTS au sein de votre travail ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Oui	78.9%	76.8%
Non	21%	23.2%

Dans le sous-échantillons 78.9% des participants répondent qu'il existe des enquêtes de satisfaction dans leur unité ou institution, contre 76.8% dans l'échantillon total. Il n'existe pas de rapport entre QVT et enquête de satisfaction auprès des patients selon les réponses à cette question.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous l'importance de la satisfaction du patient dans votre unité/structure ?

	Echantillon QVT≥8	Echantillon total
Moyenne importance satisfaction patient	8.6	7.6

Cette moyenne arithmétique a été calculée selon la formule déjà énoncée plus haut $\Sigma x \times n / N$. Cette moyenne est supérieure d'un point dans l'échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à 8, puisqu'elle est de 8.6, contre 7.6 dans l'échantillon total. Ainsi, il sembler exister un rapport entre la QVT et le fait d'accorder de l'importance à la satisfaction du patient. Cette satisfaction du patient se retrouve également dans la culture lean.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous la satisfaction de votre propre travail ?

	Echantillon QVT≥8	Echantillon total
Moyenne satisfaction de son propre travail	8.7	7.2

Cette moyenne arithmétique a été calculée selon la formule déjà énoncée plus haut $\Sigma x \times n / N$. Il existe également un rapport entre la QVT est la satisfaction de son propre travail. En effet, la moyenne arithmétique de la satisfaction de son propre travail est de 8.7 dans le sous-échantillon, contre 7.2 dans l'échantillon total.

Vos fonctions vous semblent-elles est-il clairement définies, savez-vous exactement en quoi consiste votre travail ?

	% QVT≥8	Effectif QVT≥8 <i>n</i>	ECC QVT≥8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Oui, tout-à-fait	73.7%	14	14	53.7%	51	51
Oui, dans l'ensemble	26.3%	5	19	40%	38	89
Certaines tâches floues	0%	0	19	4.2%	4	93
Plutôt non	0%	0	19	21%	2	95
Non, pas du tout	0%	0	19	0%	0	95

Dans le sous-échantillon « QVT≥8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Oui, tout-à-fait ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 14 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Oui, tout-à-fait ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Oui, tout-à-fait », avec un effectif de 51 réponses.
- Le rang médian de cette distribution se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$, c'est donc la réponse « Oui, tout-à-fait » qui est concernée.

Dans les deux échantillons, la réponse « Oui, tout-à-fait », est majoritaire. Cependant, 73.7% des participants ont répondu « Oui, tout-à-fait » dans le sous-échantillon, contre 53.7% dans l'échantillon total. Nous pouvons tout de même remarquer cette différence importance et noter qu'il existe un rapport entre QVT et tâches clairement définies.

Concernant le matériel de votre poste de travail :

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Produits toujours rangés, triés, organisés.	36.8%	7	7	15.8%	15	15
Produits le plus souvent rangés, triés, organisés.	63.2%	12	19	60%	57	72
Parfois, vous trouvez ce dont vous avez besoin	0%	0	19	10.5%	10	82
Stocks peu organisés et mal rangés	0%	0	19	10.5%	10	92
Aucune gestion cohérente des stocks	0%	0	19	3.2%	3	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Les produits sont le plus souvent rangés, triés, organisés ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 12 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Les produits sont le plus souvent rangés, triés, organisés ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale est également « Les produits sont le plus souvent rangés, triés, organisés », avec un effectif de 72 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Les produits sont le plus souvent rangés, triés, organisés ». La médiane se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Il n'existe pas de lien clair entre QVT et organisation du matériel. Nous constatons néanmoins une plus forte proportion de réponses « toujours bien organisés, rangés et triés » dans le sous-échantillon.

Pouvez-vous vous exprimer sans crainte en cas d'erreur de votre part ?

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Toujours	21%	4	4	15.8%	15	15
Souvent	73.7%	14	18	45.3%	43	58
Parfois	5.2%	1	19	23.2%	22	80
Rarement	0%	0	19	11.6%	11	91
Jamais	0%	0	19	4.2%	4	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Souvent ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 14 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Souvent ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale de cette distribution est « Souvent ».
- La médiane se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$. Le rang médian est donc également « Souvent ».

Nous constatons que, dans le sous-échantillon, le pourcentage de participants ayant répondu « Toujours » (21%) et « Souvent » (73.7%) est plus élevé que dans l'échantillon total. Il existe donc, dans cet échantillon, un rapport entre la QVT et le fait de pouvoir s'exprimer sans crainte en cas d'erreur.

Pouvez-vous modifier vos tâches ou l'organisation de votre poste de travail, en accord avec votre supérieur ?

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Toujours	21%	4	4	8.4%	8	8
Souvent	52.8%	10	14	27.4%	26	34
Parfois	15.8%	3	17	46.3%	44	78
Rarement	5.2%	1	18	12.6%	12	90
Jamais	5.2%	1	19	5.3%	5	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Souvent ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 10 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Souvent ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale de cette distribution est « Parfois ».
- La médiane se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$. Le rang médian est donc « Parfois ».

Nous constatons que dans le sous-échantillon, les participants donnent davantage de réponses dans les catégories « Toujours » et « Souvent » que dans l'échantillon total, et moins de réponses dans les catégories « parfois », « Rarement » et « Jamais ». Nous pouvons dire une fois de plus qu'il existe une relation entre QVT et le fait de pouvoir modifier ses tâches, en accord avec sa hiérarchie. Cette question fait référence à l'autonomie, et également à l'amélioration continue, avec modification des standards.

Ressentez-vous une pression dans la réalisation de votre travail en termes de temps ?

	% QVT \geq 8	Effectif QVT \geq 8 <i>n</i>	ECC QVT \geq 8	% éch. total	Effectif éch. total	ECC éch. total
Toujours	15.8%	3	3	33.7%	32	32
Souvent	31.5%	6	9	35.8%	34	66
Parfois	10.5%	2	11	14.7%	14	80
Rarement	36.8%	7	18	14.7%	14	94
Jamais	5.2%	1	19	1.1%	1	95

Dans le sous-échantillon « QVT \geq 8 » :

- La classe modale de cette distribution est « Rarement ». Il s'agit de la catégorie de réponses la plus représentée, avec un effectif de 7 réponses.
- Le rang médian de cette distribution est « Parfois ». La médiane se calcule comme suit : $(19+1)/2 = 10$. C'est donc cette catégorie qui est concernée par le rang médian.

Dans l'échantillon total :

- La classe modale de cette distribution est « Souvent » avec effectif de 34 réponses.
- La médiane se calcule comme suit : $(95+1)/2 = 48$. Le rang médian est donc « Souvent ».

Les personnes du sous-échantillon QVT expriment ressentir moins de pression en termes de temps que les personnes de l'échantillon total.

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre qualité de vie au travail en termes de TACHES DE TRAVAIL ?

	Echantillon QVT \geq 8	Echantillon total
Moyenne QVT tâches de travail	7.7	5.8

Cette moyenne arithmétique a été calculée selon la formule déjà énoncée plus haut $\Sigma x \times n / N$. Cette moyenne est supérieure de 1.9 points dans l'échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à 8, puisqu'elle est de 7.7, contre 5.8 dans l'échantillon total. Il existe donc un rapport entre QVT totale et QVT en termes de tâches de travail.

2.2. Interprétation

Nous avons extrait un sous-échantillon dans l'échantillon total composé uniquement des personnes ayant répondu avoir une QVT en général supérieure ou égale à huit. Nous avons comparé les chiffres de deux échantillons. Voici ce que nous pouvons retenir :

Nous avons pu constater que la compétitivité semble plus présente, d'après les déclarations des répondants, dans le sous-échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à huit. Cela ne semble donc pas nuire beaucoup à la QVT, prise de façon isolée. Concernant la démarche d'amélioration continue, ainsi que les outils qui s'en rapportent (diagramme d'Ishikawa, A3,

etc...), les chiffres sont peu élevés dans les deux échantillons. Parmi les personnes ayant répondu à notre questionnaire, ces outils sont peu utilisés ou peu connus.

Dans le sous-échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à huit, les participants ont répondu que leur organisation utilisait davantage de procédures, de standards et de check-lists. L'un des standards est la description de fonction. A la question « vos tâches vous semblent-elles clairement définies ? », les réponses sont davantage positives dans la sous-échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à 8. La standardisation est une étape incontournable de l'amélioration continue et de la roue de Deming, aussi appelée PDCA, très utilisée en lean management. L'amélioration continue part d'un constat, d'un problème qu'il faut résoudre. Or, c'est dans le sous-échantillon que nous retrouvons les chiffres les plus élevés en termes de déclaration des événements indésirables. De la même façon, le fait de pouvoir s'exprimer sans crainte en cas d'erreur permet de s'améliorer soi-même, et de permettre la mise en place de kaizen. C'est également dans le sous-échantillon que nous retrouvons les chiffres les plus élevés. L'outil kaizen passe par cette étape, ainsi que la participation des collaborateurs, que nous évoquerons ensuite. Dans le sous-échantillon, la culture est partagée « par l'ensemble des collaborateurs », alors qu'elle l'est davantage « avec certains collègues uniquement » dans l'échantillon total. Les valeurs de l'entreprise et le projet institutionnel sont également mieux connus dans le sous-échantillon que dans l'échantillon total. La culture d'entreprise est également un des éléments du lean management. La connaissance des valeurs et du projet permet d'impliquer les collaborateurs : Nous pouvons d'ailleurs observer que les réunions sont plus nombreuses dans le sous-échantillon, que la participation aux groupes de travail l'est également, que l'entraide et la collaboration y sont plus présents, selon les dires des répondants au questionnaire. Rappelons que la participation des collaborateurs est un des principes du lean management. Nous avons posé une question concernant la présence du cadre sur le terrain afin de mettre en évidence l'outil gemba : or, selon les résultats du questionnaire, dans le sous-échantillon le cadre est plus présent ou prend des nouvelles, et il sait également davantage en quoi consiste le travail de son équipe. Le fait de procéder à des enquêtes auprès du personnel est également une forme de gemba, puisqu'il permet de mieux comprendre le terrain et de se mettre à la place de son équipe. En outre, il permet de faire comprendre aux collaborateurs que leur avis a du prix aux yeux du cadre. La reconnaissance est un élément remarquable de ce questionnaire. Dans le sous-échantillon, la hiérarchie est plus à l'écoute, et il est plus facile de pouvoir donner son avis et prendre des initiatives et des décisions. En revanche, le cadre ne félicite pas plus son équipe dans l'un ou l'autre échantillon. Outre le fait que ce management

soit participatif, comme l'est celui du lean management, on peut aussi constater que le cadre apporte plus de reconnaissance à son équipe dans le sous-échantillon dont la QVT est supérieure ou égale à huit. Le questionnaire parle également d'autonomie : celle-ci est estimée supérieure dans le sous-échantillon que dans l'échantillon total. Rendre les personnes autonomes est une action du cadre lean. Il s'agit non seulement d'un principe du jidoka, mais également d'une façon de placer les collaborateurs au centre de l'entreprise. Les indicateurs sont également plus souvent connus des collaborateurs, dans le sous-échantillon. Les KPI, déjà cités dans la partie conceptuelle sont aussi un des outils du lean management. La satisfaction des patients, est également un principe du lean management que l'on retrouve dans le sous-échantillon davantage que dans l'échantillon total, puisque les questionnaires d'évaluation de la satisfaction y sont plus fréquents.

En ce qui concerne le lean management « process », nous pouvons dire que les matériels des personnes du sous-échantillon sont davantage organisés, rangés et triés que dans l'échantillon total. De même, le management visuel y est plus représenté.

3. A partir de la mise en relation du lean et de la QVT

3.1. Analyse

A présent, nous décidons de comparer lean et QVT. Les deux sont difficilement mesurables et quantifiables. Cependant, nous sommes dans une méthode quantitative qui nous a permis de mesurer un certain nombre de variables, y compris qualitatives. Nous décidons de chercher un lien entre le nombre d'outils lean et l'estimation de la QVT en général exprimée par les participants au questionnaire, comme le donne le tableau de répartition un peu plus bas.

Pour cela, nous choisissons de considérer comme outil ou principe lean :

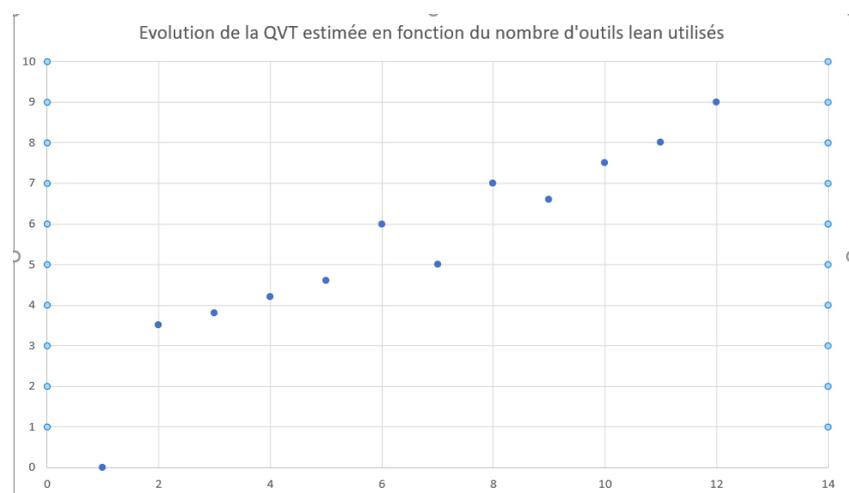
- La réponse « oui » à la question concernant l'existence de procédures, standards.
- Les réponses « une fois par mois », « une fois par semaine » et « plus d'une fois par semaine » à la question concernant la fréquence des réunions d'équipes.
- Les réponses « très souvent » et « souvent » à la question concernant la présence du supérieur N+1 sur le terrain.
- Les réponses « Toujours » et « Souvent » à la question concernant la hiérarchie, à l'écoute des difficultés.
- Les réponses « Toujours » et « Souvent » à la question concernant la possibilité de donner son avis sur des éléments relatifs au travail.

- Une estimation du degré d'autonomie supérieure ou égale à 7.
- Les réponses « Oui, toujours » et « Oui, le plus souvent » à la question concernant la connaissance des chiffres et indicateurs.
- La réponse « Oui » à la question concernant l'engagement dans une démarche d'amélioration continue de la part de l'institution.
- La réponse « Oui » à la question concernant l'existence de management visuel.
- La réponse « Oui » à la question concernant l'existence d'un système de déclaration des événements indésirables.
- La réponse « Oui » à la question concernant l'existence d'enquête de satisfaction auprès des patients.
- Les réponses « Toujours » et « Souvent » à la question concernant la possibilité de modifier ses tâches de travail.

La question que nous nous posons à présent est « La mesure estimée de la qualité de vie au travail augmente-t-elle en fonction du nombre d'outils et de principes utilisés ? »

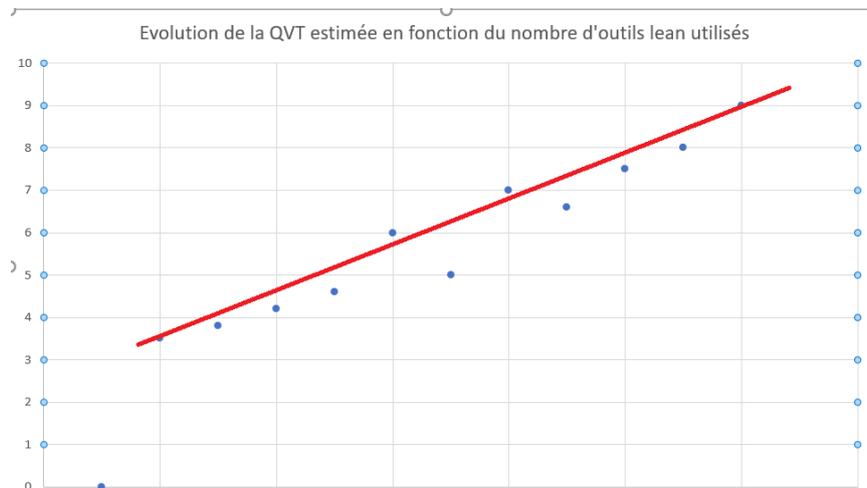
Nbre outils lean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Effectif <i>n</i>	0	2	4	7	8	16	17	11	10	11	8	1
Moyenne arithmétique QVT	0	3.5	3.8	4.2	4.6	6	5	7	6.6	7.5	8	9

Voici la représentation graphique obtenue, avec en abscisse le nombre d'outils lean et en ordonnée la QVT « en général » estimée :



3.2. Interprétation

Si nous imaginons une ligne passant à travers le nuage de points, voici ce que nous obtenons :



Nous observons une corrélation positive et monotone forte, à partir de deux outils lean. Ceci signifie qu'il existe un lien de corrélation entre les variables « nombre d'outils lean » et « estimation de la QVT en général ».

Plus le nombre d'outils lean augmente, plus les répondants estiment leur QVT en général, importante. Cette constatation va dans le sens de notre hypothèse que le lean management est favorable à la QVT.

Conclusion de la démarche opérationnelle

Après avoir tenté un sous-échantillonnage dont les participants auraient été des soignants d'une entreprise à culture lean, nous nous sommes aperçus que ces participants n'entraient pas dans les caractéristiques que nous attendions. Nous avons constaté qu'il existe des structures de soins qui se revendiquent « lean » mais qui n'en applique pas la culture et peu d'outils. A contrario, certaines structures de soins semblent utiliser des outils lean sans que ses collaborateurs soient au courant. Y applique-t-on le lean management « en secret » ? Quelles sont alors les valeurs que ces structures cultivent ? Ou ces structures ne savent-elles pas qu'elles utilisent une grande partie des outils lean et de sa philosophie ? Etant donné qu'il n'existe aucune norme ou label permettant d'évaluer si une entreprise est lean, ou ne l'est pas, cette appréciation est souvent floue et peu objective.

Ces questionnaires, bien que présentant un certain nombre de biais nous ont permis de relever des indicateurs qui nous permettent de penser que les outils et principes du lean sont en faveur d'une démarche de QVT. Un autre indicateur qui nous a paru pertinent est que la motivation est proportionnelle à la QVT estimée. Voici un argument supplémentaire qui permet de justifier pourquoi un cadre de santé doit entrer dans une démarche de QVT.

Nous aurions pu continuer nos analyses chiffrées et rechercher quels outils sont les plus favorables à la QVT. Cependant, notre échantillon de nonante-cinq soignants n'est pas représentatif de la population parente, à savoir tous les soignants d'un pays. Nous n'avons obtenu que des données basées sur des déclarations et il nous est difficile de savoir si les institutions dans lesquelles travaillent nos participants au questionnaire pratiquent ou non le lean management, en partie ou entièrement, sciemment ou non. Nous aurions pu aller sur le terrain et observer les façons dont les outils et principes sont appliqués et comparer quelles sont les manières les plus efficaces en termes de QVT. Malheureusement, les conditions sanitaires nous ont empêché de nous rendre sur place. Malgré tout, les résultats obtenus dans cette partie opérationnelle, semée d'embûches, ont permis de corroborer les comparaisons établies dans la partie conceptuelle entre lean et QVT. Dans cette partie opérationnelle, nous avons une fois de plus pu observer et analyser des déclarations qui nous permettent d'aller dans le sens de notre hypothèse de départ, à savoir que le lean management est favorable à la QVT.

Conclusions générales et perspectives

Comment sommes-nous passés de la qualité... à la qualité de vie au travail ? La réponse tient en quatre lettres : lean. Les entreprises qui cherchent à atteindre la performance se lancent dans des démarches de qualité. Ces démarches aboutissent à des normes, des labels, des accréditations. Future cadre de santé, concernée par les changements organisationnels, culturels, et financiers du secteur des soins de santé, nous avons choisi de nous intéresser au lean management, qui se développe au sein de nos institutions de soins. Parfois déprécié dans les médias par des travailleurs victimes d'un lean mal revisité, cette méthode a pourtant l'aptitude à réconcilier les préoccupations des uns, la qualité de vie au travail des autres, et de satisfaire en même temps ses patients-clients. En comparant différents modèles validés scientifiquement à des principes et outils du lean management, nous avons constaté qu'en théorie, la QVT et le lean management semblaient correspondre en de nombreux points. La démarche lean remplit donc les conditions d'une démarche de qualité de vie au travail, pourvu qu'elle soit utilisée comme une philosophie orientée vers l'humain. En outre, bien qu'issue du monde industriel de l'automobile, cette méthode triplement gagnante possède tous les critères pour s'adapter dans les structures de soins et de services à la personne. Nous avons appris, au cours de la construction de ce travail qu'il existait des institutions hospitalières dans lesquelles le lean était tabou, mais où il était pratiqué quand-même, sans que celui puisse se faire savoir aux équipes de terrain.

Dans la partie méthodologique, nous avons tout d'abord réalisé que pour un cadre, un responsable, ou un directeur de structure de soins, il n'était pas simple de laisser évaluer la QVT de ses collaborateurs, sans avoir à se remettre en question, au risque de se heurter à une réalité qui pourrait déranger. Le lean part pourtant du principe que chaque erreur est une opportunité pour s'améliorer. Nous avons dû nous adapter. Dans un contexte sanitaire compliqué, il nous a semblé que les soignants avaient soif de donner leur opinion sur leur QVT, comme une façon de déposer dans notre questionnaire quelque chose qui pèse lourd. Nous avons également constaté que certaines institutions de soins utilisent de nombreux outils lean, alors que les collaborateurs ne connaissent pas cette philosophie. Est-ce par manque de connaissance du lean, ou par volonté de cacher ce terme aux équipes ? Ensuite, nous avons pensé que les questionnaires se diviseraient spontanément en deux groupes : les lean et les non-lean. Pourtant, « faire du lean » ne semble rien avoir de bénéfique à la QVT s'il ne s'agit que d'un coup de

marketing. Peu importe que vous disiez « lapin » ou « animal à grandes oreilles ». Peu importe que vous disiez « lean management » ou que vous appliquiez ses outils sans utiliser ce terme ; l'important est que les outils utilisés le soient dans une culture de qualité de vie au travail, participative et respectueuse des collaborateurs et des patients. Cependant, une question nous a taraudée lors de l'élaboration de ce travail : la question de la culture n'est-elle pas préoccupante dans une institution dans laquelle le lean serait employé tacitement ? Quelles sont les limites du partage de valeurs dans une entreprise lean ? Enfin, il nous a semblé difficile d'évaluer si une entreprise était lean ou non. Il ne s'agit pas seulement de le revendiquer, mais d'installer une véritable culture d'entreprise. Le problème est que les certifications lean ne sont qu'individuelles. Ne faudrait-il pas des critères objectifs de qualification d'une entreprise lean au même titre que d'autres normes et labels ?

Bibliographie

Ouvrages :

- Demetrescoux R. *lean management, pour une performance durable*. Ed. Dunod. Malakoff. 2017. 275 p.
- Thévenet M. et Vachette J.L. *Culture et comportements*. Ed. Vuibert. Paris 1992
- Vérin H., *La gloire des ingénieurs. L'intelligence technique du XVIe siècle au XVIIIe siècle*, Ed. Albin Michel, 1993
- Mével J.P. et Al. *Dictionnaire Hachette 2007*. Paris. 2007. Ed. Hachette. 1858 p.
- Ballé M. et Beauvallet G. *Le management lean*. Ed. Pearson. Tours. 2013. 242 p.
- Brillet F. et Al., *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. Ed. Dunod. Clamecy. 2017. 207 p.
- Dijoux C., *Hyperlean en action, Management quotidien à l'air du numérique*. Ed. L'harmattan. Condé-sur-Noireau. Septembre 2018.
- Leenhardt V., *Les responsables, porteurs de sens.*, Ed. Insep Consulting. Avril 2010. 446 p.
- Doucet C, *La qualité Que sais-je ?*, Editions puf. Paris 2007 p.6
- Jacquier B., *Du lean au management maigre*. Ed. Travail réel. 2013. 168 p.

Sites internet :

<http://iso.org> (site consulté le 13/08/2020)

<http://leleanmanufacturing.com> (site consulté le 08/03/2019)

<https://www.fo-cadres.fr/> (site consulté le 07/07/2020)

<http://viragehumain.fr> (site consulté le 15/03/2020).

<https://fr.slideshare.net/XLGroupe> (site consulté le 02/08/20)

<https://fr.wikipedia.org/wiki/> (site consulté le 23/07/20)

<http://anact.fr> (site consulté le 02/08/20)

<https://www.economie.gouv.qc.ca> (site consulté le 06/04/19)

<https://www.afiso.be/> (site consulté le 02/08/20)

<http://academy.progress-partners.com> (site consulté le 09/08/20)

<http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr/> (site consulté le 05/08/20)

Revue :

- Kan Koffi et Al, *La recherche infirmière pour le développement de l'approche qualité totale en soins infirmiers* in Recherche en soins infirmiers 2010/1 N°100
- Parisot F., *Dérives du lean : pourquoi la méthode s'est écartée des principes originaux*, in L'usine nouvelle. Publié le 30 octobre 2014.
- Schepman T. *La méthode lean, le retour du pire travail à la chaîne* in l'Obs publié le 21 Juillet 2011.
- Hurlimann C. *Approche conceptuelle de la qualité des soins* in adsp n°35. Publié en Juin 2001.

E-conférence :

- Garel B. « *Qualité, lean et performance, le lean au CHU de Grenoble* ». Juillet 2012
- Decoster P. et Bouzette A. « *L'indispensable transformation du secteur hospitalier : l'apport du management lean* ». Juin 2014

Rapport :

- Dupuis G. et Al, rapport du CLIPP (centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales). « *La qualité de vie au travail. Bilan de connaissances. L'inventaire systémique de qualité de vie au travail.* ». Juillet 2009.
- Accord National Interprofessionnel du 19 Juin 2013.

Cours :

- Vantomme P. : Cours « *Balise π : Statistiques* »

Annexes

Annexe n°1 : les différents modèles de mesure de la qualité de vie au travail.

TABLEAU 2 - ITEMS ET/OU DIMENSIONS COUVERTS PAR LES DOMAINES DE L'ISQVT[®]
ET
DES AUTRES MODELES ET/OU OUTILS DE MESURES

ISQVT [®]	Modèle de Kohl et Schooler (1982)	Modèle de Turcotte (1988)	INSERM (1995) Risques psychosociaux	Questionnaire Nordique Général (QPSNordic) (2002)	Questionnaire Psychosocial de Copenhague (2002) (Version longue)
I. Rémunération - Revenu - Avantages sociaux - Sécurité du revenu	- Sécurité de l'emploi - Stabilité de l'emploi - Rémunération	S/O	S/O	S/O	- Insécurité au travail
II. Cheminement professionnel - Possibilité d'avancement - Mutation - Perfectionnement et formation	S/O	- Programmes de formation - Possibilité de mutation et de promotion	S/O	S/O	- Possibilité d'évolution
III. Horaire de travail : - Horaire de travail - Horaire variable - Absence pour raisons familiales	- Heures de travail	S/O	S/O	<u>Au niveau individuel</u> - Interaction entre le travail et la vie privée	S/O
IV. Climat avec les collègues : - Sentiment d'appartenance - Compétitivité - Relations avec les confrères et consœurs de travail - Conflit de rôle	- Sentiment d'appartenance	- Support social et émotif - Satisfaction du besoin d'affiliation - Possibilité de communiquer* - Identification à l'entreprise	- Facteurs liés à la dynamique des relations interpersonnelles et qui déterminent en grande partie les possibilités d'entraide et de coopération entre collègues et éventuel soutien de la hiérarchie.	<u>Au niveau individuel</u> - Engagement envers l'entreprise - Motivation professionnelle - Goût du défi <u>Au niveau social et organisationnel</u> - Interaction sociale - Culture d'entreprise et climat ambiant - Travail de groupe - Communication - Leadership	- Soutien social - Relations sociales - Leadership - Engagement envers le lieu de travail - Influence au travail - Feedback au travail
V. Climat avec les supérieurs - Relations avec le supérieur - Relations avec mes employés - Relations avec l'employeur - Commentaires et évaluation - Communication de l'information	- Niveau de responsabilité - Niveau de supervision - Bureaucratie - Position dans la hiérarchie	- Respect et considération - Nature du leadership - Possibilité de communiquer - Système d'information	- Contrôle permanent de la hiérarchie - Attitudes ambiguës de la hiérarchie	<u>Au niveau social et organisationnel</u> - Interaction sociale - Culture d'entreprise et climat ambiant - Travail de groupe - Communication - Leadership	- Soutien social - Relations sociales - Leadership - Engagement envers le lieu de travail - Influence au travail - Feedback au travail

ISQVT [®]	Modèle de Kohl et Schooler (1982)	Modèle de Turcotte (1988)	INSERM (1995) Risques psychosociaux	Questionnaire Nordique Général (QPSNordic) (2002)	Questionnaire Psychosocial de Copenhague (2002) (Version longue)
VI. Caractéristiques de l'environnement - Lieu de travail - Équipements et outillage	- Salubrité de l'environnement - Sécurité de l'emploi	- Humidité - Température - Bruit - Éclairage - Odeurs - Vibrations	S/O	S/O	S/O
VII. Facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche - Efficacité au travail - Temps pour faire tâche - Ajustement compétences et travail - Autonomie - Diversité des tâches - Charge émotive - Exigences physiques - Participation aux décisions - Clarté du rôle	- Complexité du travail - Routine - Pression du temps	- Complexité de la tâche - Autonomie reliée à la tâche - Rôle inhérent à la tâche - Participation aux prises de décision concernant ma tâche	- Contrainte de temps - Travail monotone ou à pauvre contenu - Travail demandant une grande concentration ou impliquant des responsabilités élevées ou de multiples activités (notion de charge mentale au travail) - Faible latitude personnelle dans l'accomplissement des activités - Impossibilité de prendre des pauses - Manque de clarté des directives	<u>Au niveau individuel</u> - Compétences - Prévisibilité individuelle <u>Au niveau de la tâche</u> - Exigences du poste - Maîtrise au travail - Attentes liées au poste - Prévisibilité au travail	- Étendue de la maîtrise au travail - Prévisibilité - Clarté des attributions - Gestion active des problèmes - Gestion sélective - Gestion résignée
VIII. Support offert à l'employé : - Prise en charge des absences - Répartition de la tâche - Facilités (garderie, restaurant, transports, etc.) - Relation avec le syndicat - Ressources d'aide aux employés	S/O	- Support technique	S/O	S/O	S/O
Non présents dans ISQVT[®]	S/O	- Structure organisationnelle - Niveau de planification - Idéologie de la direction	- Signes de difficultés d'adaptation aux contraintes du travail, peu importe la nature de ces contraintes (état de tension, anxiété, problèmes de sommeil, fatigue, faible satisfaction au travail, perception amplifiée des contraintes au travail, etc.)	<u>Au niveau individuel :</u> - Place donnée au travail	- Satisfaction au travail - État de santé général - Santé mentale - Vitalité - Stress comportemental, somatique et cognitif - Utilité du travail - Sens de la communauté - Sens de cohérence

TABLEAU 2 (SUITE) - ITEMS ET/ DIMENSIONS COUVERTS PAR LES DOMAINES DE L'ISQVT® ET DES AUTRES MODELES ET/OU OUTILS DE MESURE

ISQVT®	WOCCQ – Hansez et De Keyser (1996/2002/2004)	Commission Universitaire pour la Santé et la Sécurité au Travail Romande (2005) : Nature des risques psychosociaux	Brun (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2003) : Sources de stress au travail (2006)	Guide de INRS : Dépister les risques psychosociaux (Institut national de recherche et de sécurité, 2007)	Pulse Tool du Conseil canadien d'agrément des services de santé, Université Brock, Ontario (2007)
I. Rémunération - Revenu - Avantages sociaux - Sécurité du revenu	S/O	- Possibilité de changer d'emploi	- Reconnaissance salariale - Stabilité d'emploi	S/O	S/O
II. Cheminement professionnel - Possibilité d'avancement - Mutation - Perfectionnement et formation	- L'avenir	- Possibilité d'apprentissage	- Possibilité de progresser dans la carrière	Indicateur(s) lié(s) au fonctionnement de l'entreprise - Formation et rémunération	- Tâche - défi
III. Horaire de travail - Horaire de travail - Horaire variable - Absence pour raisons familiales	- Gestion du temps	S/O	- Horaires de travail	Indicateur(s) lié(s) au fonctionnement de l'entreprise - Temps de travail	S/O
IV. Climat avec les collègues - Sentiment d'appartenance - Compétitivité - Relations avec les confrères et consœurs de travail - Conflit de rôle	S/O	- Relations avec les collègues	- Reconnaissance de l'entourage - Relations interpersonnelles avec les collègues - Participation aux décisions (niveau de l'individu) - Circulation de l'information (niveau des individus) - Conflit de rôle	Indicateur(s) en santé et sécurité - Situations graves - Situations dégradées Indicateur(s) lié(s) au fonctionnement de l'entreprise - Relations sociales dans l'entreprise	- Communication organisationnelle - Rôle – Clarté
V. Climat avec les supérieurs - Relations avec le supérieur - Relations avec mes employés - Relations avec l'employeur - Commentaires et évaluation - Communication de l'information	S/O	- Management - Relations avec le chef direct - Communication - Manque de précision dans le travail, - Changement dans les tâches, - Information	- Relations interpersonnelles avec le supérieur - Participation aux décisions (niveau organisationnel) - Circulation de l'information (niveau organisationnel)	Indicateur(s) en santé et sécurité - Situations graves - Situations dégradées Indicateur(s) lié(s) au fonctionnement de l'entreprise; - Relations sociales dans l'entreprise	- Communication organisationnelle - Supervision (en général) - Performance (en tenant compte des contraintes existantes)

35

ISQVT® (suite)	WOCCQ - Hansez et De Keyser (1996/2002/2004)	Commission Universitaire pour la Santé et la Sécurité au Travail Romande (2005) : Nature des risques psychosociaux	Brun (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2003) : Sources de stress au travail (2006)	Guide de INRS : Dépister les risques psychosociaux (Institut national de recherche et de sécurité-2007)	Pulse Tool du Conseil canadien d'agrément des services de santé de l'Université Brock en Ontario (2007)
VI. Caractéristiques de l'environnement - Lieu de travail - Équipements et outillage	S/O	S/O	- Environnement de travail	S/O	- Conditions de travail vs Sécurité des patients - Sécurité de l'environnement de travail
VII. Facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche - Efficacité au travail - Temps pour faire tâche - Ajustement compétences et travail - Autonomie - Diversité des tâches - Charge émotionnelle - Exigences physiques - Participation aux décisions - Clarté du rôle	- Gestion de la tâche - Planification du travail - Gestion du temps	- Rythme et quantité du travail - Charge émotionnelle - Charge mentale - Charge physique - Diversité dans le travail - Autonomie dans le travail - Participation - Plaisir au travail - Implication dans l'organisation - Réactions émotionnelles au travail	- Surcharge quantitative de travail - Surcharge qualitative de travail - Sous charge de travail - Manque de temps - Ambiguïté de rôle - Autonomie et la compétence - Pouvoir décisionnel	Indicateur(s) lié(s) au fonctionnement de l'entreprise - Organisation du travail	- Tâche- autonomie - Organisation- Justice - Rôle – Charge de travail
VIII. Support offert à l'employé - Prise en charge des absences - Répartition de la tâche - Facilités (garderie, restaurant, transports, etc.) - Relation avec le syndicat - Ressources d'aide aux employés	- Ressources disponibles	- Besoin de récupération - Inquiétude - Fatigue au travail	S/O	Indicateur(s) en santé et sécurité - Activité du service de santé au travail Indicateur(s) lié(s) au fonctionnement de l'entreprise - Temps de travail - Organisation du travail - Relations sociales dans l'entreprise	- Conciliation travail-famille - Absentéisme - Présence au travail
Non présents dans ISQVT®	- SPPN® : échelle mesurant le niveau de stress et de stimulation au travail (19 items) - Relevé des situations problèmes®: question ouverte pour décrire 3 situations qui sont sources de stress pour lui : intensité et fréquence	- Qualité du sommeil	- Relations interpersonnelles avec la clientèle - Types de personnalité - Soutien social - Habitudes de vie - Affect négatif - Âge et sexe	Indicateurs en santé - Accidents de travail; maladies professionnelles; stress chronique, pathologies diagnostiquées et prises en charge Indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise - Mouvements du personnel - Activité de l'entreprise	- Stress au travail - Santé en général - Santé mentale - Santé physique - Satisfaction au travail - Satisfaction générale par rapport à l'organisation

36

TABLEAU 2 (SUITE ET FIN) - ITEMS ET DIMENSIONS COUVERTS PAR LES DOMAINES DE L'ISQVT® ET DES AUTRES MODELES ET/OU OUTILS DE MESURE

ISQVT®	Dimension de la qualité de vie au travail (<i>Worklife</i>) du CCASS (Conseil canadien d'agrément des services de santé) 2007)	Questionnaire de climat psychologique (QCP®) : CRISO : Centre de recherche intervention en santé des organisations, Centre universitaire de santé Mc Gill (Paquet et Gagnon, 2007)	Outil de caractérisation préliminaire d'un milieu de travail en regard de la santé psychologique au travail (Institut National de Santé Publique du Québec, Vézina et al., 2008) + Grille d'identification des risques psychosociaux au travail (Vézina et al., 2009)	Questionnaire d'évaluation de la santé au travail pour la prévention, le diagnostic et l'intervention (SATIN) de l'INRS (Université Nancy 2, Grosjean et al. 2007)	Évaluation du stress au travail Job content questionnaire Karasek 1998
I. Rémunération - Revenu - Avantages sociaux - Sécurité du revenu	S/O	S/O	Inclus dans les Composantes clés de l'organisation du travail - <i>Reconnaissance</i> : touche les concepts de justice, d'équité et de respect ainsi que des récompenses en terme de salaire et de promotion. Exemple : salaire satisfaisant en lien avec les efforts fournis; statut d'emploi en lien avec la formation et l'expérience, sécurité d'emploi.	S/O	S/O
II. Cheminement professionnel - Possibilité d'avancement - Mutation - Perfectionnement et formation	Dimension(s) - Contexte d'apprentissage	Sous la catégorie de référence intitulée <i>Leadership</i> - Facilitation du travail et importance accordée aux buts Sous la catégorie de référence intitulée <i>Organisation dans son ensemble</i> - Innovation	Inclus dans les Composantes clés de l'organisation du travail - <i>Reconnaissance</i> : touche les concepts de justice, d'équité et de respect ainsi que des récompenses en termes de salaire et de promotion. Exemple : perspectives de promotions	Gestion des compétences - Moyens donnés pour suivre évolution technologique - Évolution dans l'entreprise - Formation dans l'entreprise	S/O
III. Horaire de travail - Horaire de travail - Horaire variable - Absence pour raisons familiales	S/O	S/O	Inclus dans les données de base (contexte de l'organisation). - Absentéisme - Activité ou programme de conciliation travail et personnelle.	Temps - Nombre d'heures passées au travail	Items - Rythme de travail - Quantité de travail - Temps pour faire le travail, - travail bousculé, - ralentissement du rythme - Interruptions fréquentes

37

ISQVT®	Dimension de la qualité de vie au travail (<i>Worklife</i>) du CCASS (Conseil canadien d'agrément des services de santé) 2007)	Questionnaire de climat psychologique (QCP®) : CRISO : Centre de recherche intervention en santé des organisations, Centre universitaire de santé Mc Gill (Paquet et Gagnon, 2007)	Outil de caractérisation préliminaire d'un milieu de travail en regard de la santé psychologique au travail (Institut National de Santé Publique du Québec, Vézina et al., 2008) + Grille d'identification des risques psychosociaux au travail (Vézina et al., 2009)	Questionnaire d'évaluation de la santé au travail pour la prévention, le diagnostic et l'intervention (SATIN) de l'INRS (Université Nancy 2, Grosjean et al. 2007)	Évaluation du stress au travail Job content questionnaire Karasek 1998
IV. Climat avec les collègues - Sentiment d'appartenance - Compétitivité - Relations avec les confrères et consœurs de travail - Conflit de rôle	Dimension(s) - Culture - Communication ouverte - Conception des tâches	Sous la catégorie de référence intitulée <i>Équipe de travail</i> - Équipe, chaleur humaine, fierté et coopération Sous la catégorie de référence intitulée <i>Leadership</i> - Leadership, soutien et confiance Sous la catégorie de référence intitulée <i>Rôle</i> - Rôle, clarté, conflit	Inclus dans les Composantes clés de l'organisation du travail - <i>Soutien social</i> : regroupe l'ensemble des interactions sociales qui sont disponibles au travail - <i>Soutien social des collègues</i> : fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe et à l'assistance donnée par les autres dans l'accomplissement des tâches.	Environnement Humain - Ambiance avec collègues - Confiance des collègues	Items - Compétence des collègues - Intérêt des collègues - Attitudes conflictuelles - Attitude amicale - Encouragement mutuel - Support dans les tâches
V. Climats avec les supérieurs - Relations avec le supérieur - Relations avec mes employés - Relations avec l'employeur - Commentaires et évaluation - Communication de l'information	Dimension(s) - Culture - Communication ouverte - Contexte d'apprentissage - Conception des tâches	Sous la catégorie de référence intitulée <i>Équipe de travail</i> - Équipe, chaleur humaine, fierté et coopération Sous la catégorie de référence intitulée <i>Leadership</i> - Leadership, soutien et confiance - Importance accordée aux buts	Inclus dans les Composantes clés de l'organisation du travail : - <i>Soutien social des supérieurs</i> : notions de confiance et de leadership. Support des supérieurs. En se montrant ouverts aux demandes et besoins des employés, en donnant des conseils en cas de besoin et en faisant preuve de respect, les supérieurs font preuve de leadership. - <i>Communication et information</i> : vise les moyens mis en place par la direction pour informer, consulter, rencontrer les employés sur le contexte de l'organisation et la vision de la direction.	Environnement Humain - Relations avec mon supérieur - Confiance accordée par mon supérieur - Relations avec que le personnel que l'encadre <i>Organisation du travail</i> - Instructions données pour effectuer mon travail	Items - Se soucie du bien-être des employés - Attentif à ce que je dis - Attitude conflictuelle - Facilite la réalisation du travail - Fait travailler les gens ensemble

38

ISQVT [®] (suite)	Dimension de la qualité de vie au travail (<i>Worklife</i>) du CCASS (Conseil canadien d'agrément des services de santé) 2007	Questionnaire de climat psychologique (QCP) [®] : CRISO : Centre de recherche intervention en santé des organisations, Centre universitaire de santé Mc Gill (Paquet et Gagnon, 2007)	Outil de caractérisation préliminaire d'un milieu de travail en regard de la santé psychologique au travail (Institut National de Santé Publique du Québec, Vézina et al., 2008) + Grille d'identification des risques psychosociaux au travail (Vézina et al., 2009))	Questionnaire d'évaluation de la santé au travail pour la prévention, le diagnostic et l'intervention (SATIN) de l'INRS (Université Nancy 2, Grosjean et al. 2007)	Évaluation du stress au travail Job content questionnaire Karasek 1998
VI. Caractéristiques de l'environnement - Lieu de travail - Équipements et outillage	<u>Dimension(s)</u> - Culture - Communication ouverte - Contexte d'apprentissage	<u>Sous la catégorie de référence intitulée Organisation dans son ensemble</u> - Organisation, innovation, justice et soutien, importance accordée aux buts, facilitation du travail	<u>Inclus dans les données de base (contexte de l'organisation)</u> - Contexte de l'emploi	<u>Environnement Physique</u> - Aspect général du lieu - Niveau sonore - Température - Luminosité - Qualité du matériel <u>Organisation du travail</u> - Manière dont le matériel est géré	S/O
VII. Facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche : - Efficacité au travail - Temps pour faire tâche - Ajustement compétences et travail - Autonomie - Diversité des tâches - Charge émolive - Exigences physiques - Participation aux décisions - Clarté du rôle	<u>Dimension(s)</u> - Culture - Communication ouverte - Prise de décision - Contexte d'apprentissage - Conception des tâches	<u>Sous la catégorie de référence intitulée Leadership</u> - Leadership, soutien et confiance, importance accordée aux buts, facilitation du travail <u>Sous la catégorie de référence intitulée, rôle</u> - Rôle, clarté, conflit, charge de travail <u>Sous la catégorie de référence intitulée, tâche</u> - Tâche, importance, autonomie, défi <u>Sous la catégorie de référence intitulée Equipe de travail</u> - Equipe, chaleur humaine, fierté et coopération	<u>Inclus dans les Composantes clés de l'organisation du travail</u> - Charge ou demande psychologique élevée : fait référence à la quantité de travail à accomplir, aux exigences mentales et aux contraintes de temps. Il s'agit de la perception de l'employé de la charge de travail qui lui est demandée. - Latitude décisionnelle : fait référence à la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et la possibilité d'utiliser ou de développer ses habiletés.	<u>Organisation du travail</u> - Quantité de travail à fournir - Manière dont le travail est organisé - Manière dont sont prises les décisions - Mon travail de façon générale <u>Gestion des compétences</u> - Compétences mobilisées par mon travail - Responsabilités qui me sont confiées <u>Gestion temporelle</u> - Quantité de travail effectué en urgence - Délais pour faire le travail - Interruptions durant le travail <u>Capacités face au travail</u> - Physiques - Mentales - Affectives	<u>Items</u> - Nouveaux apprentissages - Niveau de compétence - Créativité - Répétition - Variété des tâches - Développement des compétences - Liberté de décisions - Autonomie - Influence sur le déroulement du travail - Travail durement - Demandes contradictoires - Périodes de concentration

39

ISQVT [®] (suite)	Dimension de la qualité de vie au travail (<i>Worklife</i>) du CCASS (Conseil canadien d'agrément des services de santé) 2007	Questionnaire de climat psychologique (QCP) [®] : CRISO : Centre de recherche intervention en santé des organisations du Centre universitaire de santé Mc Gill (Paquet et Gagnon, 2007)	Outil de caractérisation préliminaire d'un milieu de travail en regard de la santé psychologique au travail (Institut National de Santé Publique du Québec, Vézina et al., 2008) + Grille d'identification des risques psychosociaux au travail (Vézina et al., 2009))	Questionnaire d'évaluation de la santé au travail pour la prévention, le diagnostic et l'intervention (SATIN) de l'INRS (Université Nancy 2, Grosjean et al. 2007)	Évaluation du stress au travail Job content questionnaire Karasek 1998
VIII. Support offert à l'employé - Prise en charge des absences - Répartition de la tâche - Facilités (garderie, restaurant, transports, etc.) - Relation avec le syndicat - Ressources d'aide aux employés	<u>Dimension(s)</u> - Culture - Communication ouverte - Prise de décision - Contexte d'apprentissage - Conception des tâches	<u>Sous la catégorie de référence intitulée Organisation dans son ensemble</u> - Soutien <u>Sous la catégorie de référence intitulée Leadership</u> - Leadership, soutien et confiance, importance accordée aux buts, facilitation du travail	<u>Inclus dans les données de base (contexte de l'organisation)</u> - Absentéisme - Activités ou politiques en santé au travail - Activités ou politiques contre le harcèlement psychologique - Activités ou politiques de retour au travail - Activité ou programme de conciliation travail et vie personnelle.	S/O	S/O
Non présents dans ISQVT[®]	S/O	S/O	S/O	-Santé globale - Vitalité - Douleurs - Stress -Habitudes de vie -Soutien social hors travail	S/O

40

Annexe n°2 : Un exemple de formulaire de kaizen, résolution de problèmes⁸⁶

résolution problèmes		date début :	N° :			
		zone	page 1			
TITRE :		ÉQUIPE :				
Définition problème						
définition QQQCCP	QUOI	De quoi s'agit-il exactement? ... Aller sur le Terrain et Observer comment apparaît physiquement le problème. Noter le phénomène / l'effet constaté, pas la cause.				
	QUI	Qui a généré, qui a transmis et qui a détecté le problème? Trouver toutes les personnes concernées pour former l'équipe de résolution de problèmes.				
	OÙ	À quels endroits observe-t-on le problème? Noter tous les endroits, de la génération du problème à sa détection.				
	QUAND	Quand est-il apparu? Fréquence d'apparition?				
	COMBIEN	Quelle quantité de problèmes (pourcentage, nombre, unité de mesure...)?				
	COMMENT	Dans quelles circonstances apparaît-il? Peut-on établir des corrélations d'événements? Observer si possible comment le problème arrive?				
	POURQUOI	Pourquoi est-ce un problème? Pourquoi doit-on le résoudre? Chiffrer les gains si on le résout, déterminer les impacts et conséquences si on le laisse choir et choisir.				
	POURQUOI	Pourquoi le problème n'a-t-il pas été détecté plus tôt, existe-t-il un standard qui n'est pas respecté ou des valeurs de référence ayant déviées?				
Analyse causes racines (5 x Pourquoi ?)						
	Cause	1) Pourquoi	2) Pourquoi	3) Pourquoi	4) Pourquoi	5) Pourquoi
N°	Existe-t-il un standard (normalisation)?	Le standard est-il respecté (normal)?			Doit-on modifier le standard (amélioration)?	

Figure 9.4 – Exemple de formulaire de résolution de problèmes

⁸⁶ Demetrescoux R. *Lean management, pour une performance durable*. Ed. Dunod. Malakoff. 2017. 275 p.

LEAN MANAGEMENT

Schéma (ou indicateur):

COURT TERME							
N°	Priorité	Cause	Solution / Action	Délai	Resp.	État	Efficace (O/N)
1						O	
2						O	
3						O	
4						O	
5						O	

MOYEN TERME							
N°	Priorité	Cause	Solution / Action	Délai	Resp.	État	
1						O	
2						O	
3						O	
4						O	
5						O	

Indicateur de suivi, avec objectif SMART : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Temporel

Tps							
Val							

Actions pour éviter la récurrence						Oui	Non	NA
Instructions de travail mises à jour								
Management visuel								
Formations planifiées et plan de formation adapté								
Déployer vers des processus similaires								
Non réapparition du problème pendant la période définie de suivi								
VALIDATION fonction: _____ nom: _____ date: _____								

Figure 9.4 (suite) – Exemple de formulaire de résolution de problèmes

Annexe n° 3 : Questionnaire

La qualité de vie au travail pour les soignants et le lean management

Bonjour ! Plus que jamais, la qualité de vie au travail des soignants (au sens large) est, et doit être une priorité des personnels encadrants !

Dans le cadre de ma formation de "cadre en soins de santé", je réalise une étude sur le lean management (organisation de travail dans les entreprises) et sur la qualité de vie au travail. Les questions concernent votre qualité de vie au travail EN DEHORS DE LA CRISE DU COVID-19.

Ce questionnaire est divisé en quatre volets : Vous et votre lieu de travail, climat avec les collègues, climat avec la hiérarchie, et facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche.

Ce questionnaire est ANONYME. Je ne reçois aucune information vous concernant (nom, prénom, mail).

Je vous remercie pour vos réponses à ce questionnaire. Zélie Seynaeve

Vous et votre lieu de travail (11 questions) :

1- Vous êtes :

- un homme une femme

2- Quel âge avez-vous ?

- Moins de 25 ans
 25 – 35 ans
 35 – 50 ans
 Plus de 50 ans

3- Vous êtes :

- Infirmier(e) aide-soignant(e) personnel paramédical médecin animateur/animateur
 Personnel d'hôtellerie (cuisine, ménage, entretien) personnel administratif
 Personnel encadrant/membre de la direction Autre (préciser)

4- Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?

- Moins d'un an De 1 à 3 ans
 De 4 à 10 ans Plus de 10 ans
 Plus de 20 ans

5- Dans quel type de structure travaillez-vous ?

- Hôpital Maison de repos et de soins /EHPAD
 Soins à domicile Autre structure de soins extrahospitalière

6- Avez-vous déjà entendu parler de lean management ?

Oui Non

Le nom ne m'est pas inconnu, mais je ne sais pas clairement de quoi il s'agit

7- Avez-vous déjà reçu une formation en lean management ?

Oui Non

8- Si vous avez répondu « Oui » à la question précédente : le lean management est-il d'application dans votre institution ?

Oui Non

9- Toutes formations confondues, combien d'heures de formation suivez-vous annuellement au sein de votre travail ?

Moins de 5 heures par an de 5 à 10 heures par an

de 10 à 15 heures par an plus de 15 heures

10- Votre organisation de travail inclut-elle des procédures, des standards, des check-lists ?

Oui Non

11- Estimez-vous que les procédures, standards et check-lists sont :

Absolument nécessaires, rassurants Une base qu'il ne faut pas respecter à la lettre

Trop nombreux, font perdre trop de temps Totalement inutiles

Climat avec les collègues (14 questions) :

12- Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre sentiment d'appartenance à votre équipe ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Aucune appartenance

Appartenance maximale

13- Avez-vous le sentiment d'avoir une culture commune avec vos collègues ?

Oui, tout-à-fait Plutôt oui Avec certains de mes collègues uniquement

Mes collègues et moi partageons peu de valeurs professionnelles Non, pas du tout

14- Ressentez-vous de la compétitivité au sein de votre équipe ?

Toujours Souvent Parfois

Rarement Jamais

24- Avez-vous déjà participé à des groupes de travail ?

Oui Non

25- Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre qualité de vie en termes de CLIMAT AVEC LES COLLEGUES ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>										
Très mauvaise										Excellent

Climat avec les supérieurs (13 questions) :

26- Votre supérieur direct N+1 prend-t-il des nouvelles ou vient-il directement sur le terrain ?

Toujours Souvent Parfois
 Rarement Jamais

27- Pensez-vous que votre supérieur direct N+1 sait en quoi consiste votre travail ?

Oui, tout-à-fait Oui, dans les grandes lignes Partiellement
 Plutôt non, il/elle doit avoir une vague idée de mon travail Non, pas du tout

28- Votre supérieur direct N+1 vous félicite-t-il pour vos travail ?

Tous les jours Plusieurs fois par semaine Plusieurs fois par mois
 Quelques fois dans l'année Jamais

29- A quelle fréquence rencontrez-vous votre supérieur direct N+1 lors d'un entretien de fonctionnement / de développement ?

Plus d'une fois par an Tous les ans
 Tous les deux ans* Moins souvent

30- Votre hiérarchie en général vous paraît-elle à l'écoute de vos difficultés ?

Toujours Souvent Parfois
 Rarement Jamais

31- Avez-vous la possibilité de donner votre avis sur des éléments relatifs à votre travail ?

Toujours Souvent Parfois
 Rarement Jamais

32- Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre degré d'autonomie ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas autonome

Tout-à-fait autonome

33- Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous la reconnaissance que vous accorde votre supérieur direct N+1 ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Aucune reconnaissance

Reconnaissance maximale

34- Etes-vous informé(e) des projets de votre institution ou de votre unité de soins ?

Toujours Souvent Parfois
 Rarement Jamais

35- Connaissez-vous les valeurs et le projet institutionnel de votre lieu de travail ?

Oui, parfaitement Oui, en grande partie J'ai entendu parler de certaines valeurs
 Non, pas vraiment Non, pas du tout

36- Votre hiérarchie vous fait-elle connaître les chiffres et indicateurs de votre institution ou unité ? (taux d'occupation, taux d'absentéisme, nombre d'escarres, d'infections...)

Oui, toujours Oui, le plus souvent Parfois
 Rarement Non, jamais

37- Existe-t-il des enquêtes de satisfaction AUPRES DU PERSONNEL au sein de votre travail ?

Oui Non

38- Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre qualité de vie au travail EN TERMES DE CLIMAT AVEC LES SUPERIEURS ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Très mauvaise

Excellente

Appréciation de la tâche (15 questions) :

39- Votre hôpital/structure de soins est-elle engagée dans des démarches d'amélioration continue (accréditation, lean management, label ...) ?

Oui Non Je ne sais pas

40- Utilisez-vous, en équipe, des outils d'amélioration continue (kaizen, A3, diagramme d'Ishikawa...) ?

Oui Non/Je ne connais pas ses outils

41- Existe-t-il au sein de votre organisation ce qu'on appelle du management visuel (codes couleurs, lignes au sol pour les rangements, affichage d'indicateurs...) ?

Oui Non Je ne sais pas

42- Existe-t-il un système de déclaration des évènements indésirables ?

Oui Non Pas à ma connaissance

43- Avez-vous la possibilité de prendre des initiatives et des décisions (dans la limite de vos compétences) ?

Toujours Souvent Parfois

Rarement Jamais

44- Existe-t-il des enquêtes de satisfaction AUPRES DES PATIENTS au sein de votre travail ?

Oui Non

45- Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous l'importance de la satisfaction du patient dans votre unité/structure ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>										
Aucune importance										Priorité

46- Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous la satisfaction de votre propre travail ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>										
Aucune satisfaction										Satisfaction maximale

46- Vos fonctions vous semblent-elles est-il clairement définies, savez-vous exactement en quoi consiste votre travail ?

Oui, tout-à-fait Oui, dans l'ensemble Certaines tâches me paraissent floues

Plutôt non Non, pas du tout

47- Concernant le matériel de votre poste de travail :

Vous trouvez facilement tout ce dont vous avez besoin. Les produits sont rangés, triés, étiquetés.

Le plus souvent, vous trouvez ce dont vous avez besoin assez rapidement

Parfois, vous trouvez ce dont vous avez besoin

Les stocks sont peu organisés et mal rangés

Il n'existe aucune gestion cohérente des stocks.

48- Pouvez-vous vous exprimer sans crainte en cas d'erreur de votre part ?

- Toujours Souvent Parfois
 Rarement Jamais

49- Pouvez-vous modifier vos tâches ou l'organisation de votre poste de travail, en accord avec votre supérieur ?

- Toujours Souvent Parfois
 Rarement Jamais

50- Ressentez-vous une pression dans la réalisation de votre travail en termes de temps?

- Toujours Souvent Parfois
 Rarement Jamais

51- Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre qualité de vie au travail en termes de TACHES DE TRAVAIL ?

- | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> |
| Très mauvaise | | | | | | | | | Excellente | |

52- Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous votre qualité de vie au travail en général ?

- | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> |
| Très mauvaise | | | | | | | | | Excellente | |

Merci de votre participation !

Abstract

Lean veut dire mince. Pour les uns, les coûts et les gaspillages sont minces, donc l'entreprise est performante. Pour les autres, le management est mince au point que le travail, l'emploi et la santé sont dégradés. Alors, qu'est-ce que le lean management ? Ses objectifs sont-ils uniquement économiques ? Est-il capable d'allier performance de l'entreprise et qualité de vie au travail ? Qui est lean et qui ne l'est pas ? Peut-on appliquer le lean sans le savoir, ou sans le faire savoir ?

Mots-clés : Lean management – amélioration continue – outils – culture - qualité - qualité de vie au travail –