

**Zeitschrift:** Curaviva : revue spécialisée  
**Herausgeber:** Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses  
**Band:** 10 (2018)  
**Heft:** 3: La direction d'EMS : les défis de la fonction et les nouvelles approches

**Artikel:** La popularité croissante du Lean Management : ce qu'un EMS peut apprendre du succès d'un constructeur automobile  
**Autor:** Mattmann, Olivier / Pfiffner, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-841463>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.05.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## La popularité croissante du Lean Management

# Ce qu'un EMS peut apprendre du succès d'un constructeur automobile

**Le Lean Management peut-il vraiment améliorer la qualité dans les domaines de l'action sociale et de la santé, tout en réduisant les coûts? Oui, si l'on en croit les résultats d'une étude sur l'organisation de la fondation Alterszentren Zug.**

Olivier Mattmann et Roger Pfiffner\*

Que ce soit dans le domaine de la santé ou celui de la sécurité sociale, les exigences de qualité et la pression sur les coûts n'ont fait qu'augmenter ces dernières années.

De nombreuses organisations doivent baisser le prix de leurs prestations, sans toucher à la qualité. C'est ce qui explique la popularité croissante, également dans les domaines des prestations sociales et de la santé, du Lean Management, une démarche d'amélioration continue inventée par Toyota pour l'industrie automobile. En Suisse, les hôpitaux sont les premiers à en avoir adopté les principes, il y a dix ans déjà. Depuis peu, cette approche rencontre un intérêt croissant

auprès des établissements médico-sociaux, des organisations d'aide et de soins à domicile et des institutions pour personnes en situation de handicap. L'objectif du Lean Management est d'améliorer les procédures de travail et les moyens techniques au sein des organisations pour minimiser le gaspillage de prestations et adapter systématiquement les services fournis aux besoins des destinataires.

Le Lean Management fonctionne-t-il également hors du monde de la fabrication automobile, dans le domaine des services à la personne? Les résultats d'une étude de cas nous permettent de répondre à cette question. L'objet de nos recherches était

de déterminer les raisons ayant motivé une organisation comme Alterszentren Zug à adopter le Lean Management, l'avantage d'une telle approche pour cette institution, et les points particuliers à considérer dans la phase de mise en œuvre.

### Qu'est-ce que le Lean Management?

Le Lean Management se concentre sur les trois piliers fondamentaux du management d'une entreprise: la qualité, le temps et les coûts. Le postulat de base, optimiste, est que les améliorations se réalisent de manière concomitante dans ces trois domaines.

Selon Taichi Ohno, qui a développé le système de production de Toyota, des coûts de production élevés sont toujours le résultat d'une mauvaise qualité des processus. Par ce terme,

Ohno comprend les processus de travail qui ne sont pas absolument nécessaires, ou pas clairs, et qui, de ce fait, génèrent des erreurs, des corrections et des répétitions. Les constantes interruptions dues aux appels téléphoniques et aux courriels contribuent aussi à un amoindrissement qualitatif. Lequel se traduit par une prolongation du temps de

travail et un gaspillage de ressources cruciales, nécessaires à d'autres postes (les soins, par exemple). L'objectif du Lean Management est donc une minimisation des défaillances de processus couplée à l'optimisation des délais de traitement et des coûts.

### Le Lean Management appliqué à la santé et au social?

Les partisans du Lean Management mettent l'accent sur le fait que cette approche est applicable partout de la même manière, qu'il s'agisse de l'industrie, des assurances, de la sécurité sociale ou de la santé, car gaspillage et possibilité d'améliorer

>>

**Le Lean Management se concentre sur la qualité, le temps et les coûts.**



Alterszentrum Zug applique les principes du Lean Management dans ses EMS, notamment à Frauensteinmatt: ici, des processus de travail réduits et améliorés dans le domaine de la cuisine.

Photo: MatthiasStuder.ch

la qualité existent dans tous les domaines. Leurs adversaires leur opposent l'argument selon lequel les destinataires des services à la personne – au contraire des automobiles de Toyota – sont des êtres uniques. Que les services doivent donc être adaptés aux besoins individuels de chacun. Et qu'une standardisation des processus de travail comme la réduction du temps nécessaire à ces processus ne peut se faire qu'au détriment de la qualité. Ils craignent que le Lean Management ne soit avant tout une mesure d'économie et que l'aspect humain soit négligé.

**Réduire en permanence les tâches superflues pour mieux répartir les ressources.**

**Pourquoi choisir d'appliquer le Lean Management?**

De ces deux opinions très divergentes, laquelle s'impose? Les résultats de notre étude fournissent une réponse. La fondation Alterszentrum Zug gère trois EMS pour un total de 246 places. Il y a trois ans, ses responsables ont entamé un processus de changement Lean, toujours en cours et destiné à se poursuivre. Le critère décisif qui a conduit à l'introduction de ce processus d'évolution? L'obligation de remplir les exigences imposées par la loi avec des ressources inchangées devient chaque jour plus compliquée, tandis que la charge administrative ne cesse d'augmenter. S'ajoutent

Annonce

**ALMEDICA**  
MONITORING & SAFETY IN HYGIENE

**Hygiène:**  
*we make it visible!*

[www.almedica.ch](http://www.almedica.ch)

**45** M

Gagner un bon à valoir pour le jubilé

**Jeu-concours!**  
Excursion du personnel CHF 1500

**Gagnez pour vous et votre équipe des moments en dehors de la routine de travail**

TuyauMax dit cordialement merci aux experts de la gestion et de l'entretien des résidences en Suisse.

A l'occasion de ses 45 ans d'existence. **TUYAUMAX**

**Participez au jeu!** Jeu-concours sur [www.tuyauamax.ch](http://www.tuyauamax.ch)

à cela des changements démographiques: un temps de séjour moyen plus court a pour conséquence une augmentation des tâches administratives liées aux admissions et aux départs des résidentes et résidents. On constate en outre que les personnes intéressées visitent parfois chacun des trois établissements, où la même information leur est donc donnée plusieurs fois.

Nous avons pu relever l'existence de tels «doublons» dans d'autres domaines: des listes ou des feuilles de calcul établies plusieurs fois, par exemple. Tous ces éléments entraînent une hausse des coûts qui ne sont plus couverts par le financement des soins. Ce qui pose la question de potentiels gaspillages des ressources. Avec une transformation Lean en continu, l'objectif fixé est de réduire en permanence les tâches administratives superflues et, ce faisant, de dégager et de répartir les ressources de manière plus efficace: concrètement, en les investissant dans des tâches de conduite importantes, dans les soins et dans la diversification prévue de l'offre de restauration.

#### Exemples de Transformation Lean

La Transformation Lean vise à optimiser les processus de travail et à éliminer les doublons. Exemple: repenser la transmission d'informations au moment de l'entrée en institution. Les futurs résidents et leurs proches peuvent toujours visiter les trois établissements avant leur entrée. Mais les informations de base sont désormais identiques (tout ce qui concerne le financement, par exemple) et ne sont transmises plus qu'une seule fois. L'ensemble des informations est désormais également accessible via Internet. Ce qui permet une économie de temps conséquente pour les centres et services de soins. Tout en gérant plus efficacement les questions individuelles des futurs résidents lors de leur visite de pré-admission.

Par ailleurs, les processus de travail ont été unifiés dans les trois unités. À l'heure actuelle, par exemple, la médication se

fait partout selon les mêmes standards. Ce qui permet de déployer plus efficacement les soignants sur les divers sites: un avantage considérable en situation de restriction de personnel. Ce résultat a pu être obtenu en intensifiant la communication entre les unités et en favorisant le transfert d'expérience.

Les résultats de cette étude démontrent qu'il existe aussi des tâches ne générant aucune plus-value directe pour leurs groupes cibles dans un EMS. On les trouve pour la plupart dans tout ce qui relève du management et des processus de gestion, et elles sont en constante augmentation depuis quelques années. S'y ajoute le fait que de nombreuses structures et processus organisationnels se sont développés au fil du temps et n'ont jamais été adaptés aux exigences actuelles.

#### Économiser non, améliorer oui

Le Lean Management a pour premier objectif d'améliorer la qualité des procédures. De petites améliorations dans les processus de travail se font à l'avantage de tous. Cela implique avant tout que les collaboratrices et collaborateurs sachent qu'il ne s'agit pas de mesures d'économie. Comme le dit Peter Arnold, le directeur d'Alterszentrum Zug: «Économiser ne fait plaisir à personne. Améliorer, si».

Identifier des gaspillages est plus difficile dans les domaines de la santé et du social que dans l'industrie. Ce qui, à première vue, peut sembler superflu va parfois se révéler très utile. Raison pour laquelle l'implication systématique du personnel est indispensable pour identifier ce qui est véritablement superflu. Pour convaincre les collaborateurs d'adopter des processus d'amélioration, il faut par ailleurs que le management soit crédible, en montrant sa volonté de les appliquer au quotidien. Même pour des détails: commencer et terminer une réunion à l'heure, par exemple.

Dans notre monde actuel, essentiellement opérationnel, le temps est devenu une denrée rare. Le Lean Management permet de libérer des ressources cachées pour les réinvestir dans le développement permanent de l'organisation. Les coaches japonais recommandent d'investir au minimum 10 à 20% du temps de travail dans l'amélioration continue et la formation aux processus standardisés. À court terme, le Lean Management exige donc davantage de temps. Mais à moyen et long terme, les améliorations de processus ainsi réalisées (en diminuant le nombre d'erreurs et de répétitions par exemple) assurent un gain de temps considérable et une réduction des coûts. ●

---

\* **Olivier Mattmann** est le fondateur et le Chief Visionary Officer de Leacom GmbH. **Roger Pfiffner** est professeur et directeur de projet à la Haute école spécialisée bernoise. Ils animent ensemble le cours «Lean Management dans les domaines de la santé et des affaires sociales».

---

---

Texte traduit de l'allemand

---

---

**L'implication du personnel est indispensable pour identifier ce qui est vraiment superflu.**

---

## Le Lean Management en bref

Le Lean Management est, à l'origine, un système de pensée né au Japon. Il se concentre sur la création de valeur au sein d'une organisation. Cette approche place les destinataires de services au premier plan et évalue les organisations et les processus selon leur plus-value pour ce groupe cible. Les outils et les approches spécifiques au Lean Management ont pour but de minimiser le gaspillage, pour gagner en efficacité. Et permettre ainsi aux collaboratrices et collaborateurs de se consacrer uniquement aux bénéficiaires des services concernés, et d'en assurer la qualité. L'amélioration continue est donc un concept clé de cette approche: elle est ce qui unit les membres d'une même organisation et ce qui lie une équipe dans un esprit de perfectionnement. Une grande capacité au changement est un facteur de réussite important pour l'avenir.