

---

## Volume 5 - Numéro 2, 2012 - Dossier: Une Autre Façon d'Aborder Le Changement

### L'Approche Méthode Et Son Application à l'Espace De Travail

---

Auteur



**nicolas Godefroy**

*Ingénieur, Méthodes/Maintenance*

*Yvetot, France*

[nicolasgodefroy@hotmail.com](mailto:nicolasgodefroy@hotmail.com)

Que vous soyez radiologue, manipulateur en radiologie, secrétaire ou cadre de santé, combien de fois vous êtes vous fait la remarque que votre espace de travail pourrait être plus approprié en y apportant tel ou tel aménagement ? Réorganisation de la salle d'attente, rapprochement des bureaux des secrétaires, mise en service d'une imprimante par poste pour améliorer l'ergonomie et éviter les déplacements inutiles, préservation d'un espace de dialogue en privé pour le radiologue avec son patient, autant de bonnes idées qui ne sont pas mises en oeuvre au motif que tous les membres de l'équipe n'arrivent pas à se mettre d'accord, ou que les décideurs sont difficiles à convaincre ou encore que l'on a peur de faire une erreur ou le mauvais choix. C'est une réelle perte d'opportunité de faire fructifier ces idées et de faire progresser la performance du service alors qu'il existe un certain nombre de method simple à mettre en oeuvre qui permettent d'accompagner ces changements pour limiter les écueils et réaliser des gains économiques, de temps ou de qualité pour le service.

Pour cela, il est nécessaire que les dirigeants aient conscience que le fait d'encourager l'initiative et d'entretenir la culture du changement est d'une part un levier très puissant de productivité, et d'autre part un bon moyen de procurer de la reconnaissance et de la motivation aux équipes qui s'approprient ainsi mieux leur outil de travail. Des outils et methods sont très répandus dans l'industrie en quête d'excellence et de productivité – ils font appel à des techniques d'analyse et de recherches de solutions telle que le QQOQCP ou le brainstorming, dont nous détaillerons également le principe – et à des démarches participatives. Comme ils reposent sur le bon sens et la logique, il n'y a pas de réelle difficulté à les mettre en oeuvre mais cela nécessite un réel engagement et une volonté de l'équipe dirigeante.

- La méthode 5S permet par exemple d'organiser un poste de travail commun à plusieurs personnes afin qu'il soit ordonné et ergonomique.
- Le lean management permet de réduire les opérations sans valeurs ajoutées dans un processus et de supprimer les gaspillages en repensant les flux physiques et d'informations.
- L'analyse fonctionnelle est une méthode de conception de produit qui peut être appliquée à la refonte de l'architecture d'un service pour satisfaire de nouvelles contraintes organisationnelles.

#### **Le Lean Management**

Ensemble de techniques visant à l'élimination de toutes les activités à non valeur ajoutée – Lean signifie moindre en français – le lean management est une technique de gestion essentiellement concentrée vers la réduction des pertes générées à l'intérieur d'une organisation, pour améliorer la production et le rendement. Au delà d'être un ensemble de méthodes, il repose sur le facteur humain et suggère que le personnel travaille dans un état d'esprit orienté vers la diminution du gaspillage et des pertes (de temps, de matières, d'argent, etc.). La motivation et l'adhésion des hommes sont nécessaires pour une application efficace.

Dans un processus d'approvisionnement, de production et de distribution, on distingue sept formes de gaspillages très courants :

1. La surproduction
2. Les délais d'attente
3. Les activités de manutention et les déplacements
4. Les traitements inadéquats

5. Les stocks inutiles
6. Les mouvements inutiles
7. Les défauts de fabrication (correction des erreurs).

Dans la gestion des flux logistiques d'approvisionnement et de distribution, le lean management s'applique aux processus documentaires, administratifs et électroniques. Toute son utilité débute lors de la planification, notamment pour la gestion du temps et de l'ordonnement des activités. Une analyse minutieuse de la chaîne des valeurs permet alors de déceler les activités non productives ou sans aucune valeur ajoutée réelle.

C'est une philosophie, un mode de gestion qui base son succès sur le développement du facteur humain. Il s'agit de :

- reconnaître les capacités d'analyse des personnels et les faire participer aux processus décisionnels ;
- former les opérateurs au maniement des différents outils de réduction des gaspillages (méthode 5S – méthodes de résolution de problèmes, etc.) ;
- capitaliser dans le temps les acquis, cultiver et entretenir un bon état d'esprit (Kaizen) et promouvoir les bonnes pratiques et l'amélioration continue des processus.

Pour une intégration réussie, le Lean management ne doit pas être considéré comme une solution ponctuelle ou une réponse pratique et immédiate à une crise. Il doit au contraire être conçu comme un projet de moyen terme qui prendra en compte l'évolution des compétences, la formation, l'organisation du travail collaboratif et la valorisation de l'individu.

#### **La Méthode 5S : Description**

Elle fait partie des outils de gestion de la qualité dont le but intégral est d'optimiser les conditions et le temps de travail. Elle ne s'applique pas à un processus, mais à un milieu physique (magasin, bureau, poste de travail, etc.). La démarche 5S constitue régulièrement la première étape de toute démarche qualité. Elle vise à garantir la propreté et la bonne organisation du poste de travail : éviter son encombrement, garantir une bonne gestion des emplacements et une localisation claire du matériel de travail, prévenir le désordre dans les locaux de travail et éviter les commandes inutiles de matériel, prévenir les accidents de travail en évitant de laisser traîner des obstacles, et optimiser les conditions et les temps de travail. Un milieu bien rangé est plus agréable à vivre et évite de nombreuses pertes de temps (temps perdu à chercher des objets, outils, etc.).

5S tire son origine de la première lettre de chacun des cinq mots japonais et opérations qui composent cette méthode.

#### **Seiri = Trier Et Débarrasser**

Le sens de « débarrasser » signifie de faire un tri entre ce qui est utile et ce qui ne l'est pas, de marquer tout ce dont on doit se débarrasser et de proposer une solution alternative pour ce qui ne sert pas actuellement mais qui peut soit servir plus tard, soit servir ailleurs. Il faut donc faire attention de ne pas se débarrasser des objets saisonniers.

#### **Seiton = Ranger**

Deuxième étape des 5S, elle consiste à mettre le matériel utile dans un ordre de manière à :

- le tenir à portée de main ;
- réduire les temps perdus pour les recherches (en fonction de la fréquence d'utilisation, de la facilité de manutention, de la dimension, le matériel sera rangé le plus proche possible du poste de travail) ;
- réduire la distance entre le lieu de rangement et celui d'utilisation (cela évite par exemple le transport de charges lourdes sur de longues distances, réduit la fatigue des usagers, etc.) ;
- permettre le repérage facile des objets manquants.

À la suite de cette opération, il est indispensable que les zones de rangement et celles de circulation soient clairement délimitées, les zones à risque identifiées par un marquage de sécurité approprié, et les emplacements nommés ou codifiés en un langage simple et compréhensible par tous.

Les conditions d'un bon rangement sont les suivantes :

- Efficacité : optimiser les temps de recherche, réduire la pénibilité, la fatigue ;

- Sécurité : protéger les usagers contre les chutes et les heurts, protéger les objets fragiles ;
- Qualité : ne pas faire ranger ensemble des objets ou produits incompatibles, faciliter le repérage de ces derniers dans les aires de rangement.

#### **Seiso = Nettoyer Et Inspecter**

Une fois que l'on s'est débarrassé de tout objet inutile, et que les objets utiles ont été tous bien rangés, il faut éliminer sur ces derniers les déchets, les saletés, les corps étrangers afin que le lieu de l'intervention ainsi que son environnement restent propre et sans danger. Il faut rendre net et propre tout ce qui est terni par la saleté, les intempéries ou autre agent extérieur. On profite donc de la même occasion pour inspecter chaque objet, le nettoyer – le nettoyage permet de mettre en évidence les conditions anormales, de réaliser du préventif, et garantit au matériel et à l'environnement de travail une durée de vie plus longue.

#### **Seiketsu = Conserver En Ordre Et Propre**

Seiketsu permet de maintenir les 3 premiers "S" par une culture des bonnes pratiques et habitudes :

- définir des règles de travail simples, écrites et accessibles afin d'inciter tout le monde à faire un effort pour que tout reste constamment en ordre. Dire très clairement ce qu'il ne faut pas faire ;
- apprendre à se débarrasser régulièrement des objets inutiles, à ranger et nettoyer tous les jours son environnement de travail ;
- Identifier toutes les erreurs possibles dans le rangement et mettre en place des solutions adéquates pour les empêcher (par exemple, la mise en place systématique de détrompeurs permettant de constater instantanément qu'un outil n'a pas été rangé à sa place) ;
- dénombrer les points à surveiller en priorité et rendre visibles toutes les sources potentielles d'anomalies afin d'en faciliter le contrôle ;
- définir les standards ou états de maintien et effectuer la vérification de ces points (ex : peindre dans des couleurs permettant un repérage immédiat des salissures).

#### **Shitsuke = Formaliser, Faire Respecter, Progresser**

Le but de cette étape est la mise en place d'un système favorisant continuellement le progrès. Il serait dommage de revenir en arrière après avoir consacré autant d'efforts sur les 4 premiers S. Shitsuke consiste à :

- veiller à l'application quotidienne des règles de travail définies ;
- faire scrupuleusement respecter les procédures écrites ;
- expliquer autant que nécessaire l'importance des 5S afin de maintenir l'adhésion de tous ;
- ne pas hésiter à améliorer les règles et à adapter les standards au contexte.

#### **Optimiser Les Conditions Et Le Temps De Travail Par La Méthode 5S**

La méthode 5S est une démarche participative, un travail d'équipe qui nécessite l'adhésion de tous et surtout le respect strict des objectifs de départ fixés. Son déploiement dans un environnement passe par les étapes suivantes :

- la création d'une ou de plusieurs équipes d'animation 5S par site d'intervention. Pour garantir l'implication effective de tout le personnel dans une entreprise, l'organisation des équipes 5S doit épouser la structure hiérarchique. Au sommet sera constituée une équipe d'encadrement de la direction générale, ensuite une équipe par département, par division, par section, par site, etc. ;
- la définition claire des objectifs et des règles de priorité, la délimitation de la durée de la campagne et l'évaluation des moyens matériels, humains et financiers à mettre en œuvre. Des indicateurs d'évaluation dont le but sera d'évaluer le travail effectué avant, pendant et après chaque étape 5S doivent en même temps être constitués et communiqués aux différentes équipes d'animation ;
- la définition d'un plan d'action détaillé qui précise les lieux d'intervention, les dates de début et de fin, de chaque étape ou opération 5S. Ce planning doit prévoir des jalons matérialisant les moments de contrôle, de concertation et de mesure des objectifs réalisés.

#### **Les Conditions Nécessaires à Sa Réussite**

La démarche 5S doit être pilotée par une équipe de personnes ouvertes au changement, à l'innovation et ayant une bonne connaissance des activités de chaque poste de travail. Ces dernières ont la responsabilité de déterminer ce qu'il faut garder ou jeter et de proposer la réorganisation la plus rationnelle de chaque lieu visité : l'adhésion collective des personnes est primordial pour sa réussite.

Sur le terrain, il faut absolument appliquer ce qui a été décidé et respecter scrupuleusement le planning et la politique hygiène et sécurité. Lorsqu'elle est appliquée avec méthode et rigueur, chaque campagne 5S permet de dégager des résultats visibles et chiffrables sur la propreté et la clarté de l'environnement de travail, la sécurité (réduction du nombre d'accident), l'espace (libéré suite au nettoyage), le facteur humain (productivité, efficacité, communication), l'image de marque de l'entreprise et la confiance des clients.

Il faut toujours prendre les photos avant et après afin de montrer à tous l'importance de cette méthode. Cela constitue un argument assez convainquant pour maintenir une adhésion continue aux prochaines campagnes. En cas de difficultés, il faut remonter sans délai l'information afin de mobiliser les compétences nécessaires pour les surmonter.

La méthode 5S constitue aussi une démarche d'amélioration continue quand elle est déployée par campagnes d'une durée déterminée et à intervalles répétitifs. Le plus difficile n'est pas de la démarrer, mais de faire respecter jour après jour les bonnes pratiques en intégrant la culture de l'ordre dans les habitudes de travail de chacun.

## Les Outils De Recherche De Solution

### 1. La méthode QQOQCCP

Dans la plupart des expériences courantes, et ceci quel que soit le domaine, la recherche de solutions au problème nécessite très souvent de répondre aux mêmes questions :

- Quoi ? (objets, action, phase, opération) ;
- Qui ? (est concerné, acteur, responsable) ;
- Où ? (lieu, distance, étape) ;
- Quand ? (moment, planning, durée, fréquence) ;
- Combien ? (matériel, équipement, moyens nécessaires)
- Comment ? (manières, modalités, procédures, etc.) ;
- Pourquoi ? (réaliser telle action, respecter telle procédure).

Ce questionnement d'un problème a été formalisé et a donné naissance à une méthode, la méthode QQOQCCP. Elle tire son origine du latin « Quis, Quid, Ubi, Quibus auxiliis, Cur, Quomodo, Quando » qui peut être interprété par « la personne, le fait, le lieu, les moyens, les motifs, la manière, le temps ». C'est une méthode d'analyse formelle, critique et constructive basée sur le questionnement :

- elle facilite la collecte quasi exhaustive et rigoureuse d'informations pour une situation donnée ;
- elle aide à rassembler le plus ou moins grand nombre de réponses ;
- elle permet de présenter l'exposé des faits et de leurs causes de façon structurée ;
- elle aide à mesurer rapidement le niveau de connaissance dont on dispose sur la situation.

### 2. Le Brainstorming

C'est une technique de recherche qui consiste à recenser le maximum d'idées, d'informations ou de solutions sur un thème ou problème donné et en un laps de temps réduit. Cette recherche d'idée est faite dans le cadre d'un groupe de travail hétérogène, pluridisciplinaire et suffisamment représentatif de la population concernée par le projet. Les termes « remueméninges », « tempête d'idées » et « créativité » sont quelquefois utilisés pour désigner cette méthode.

Le principe du brainstorming est finalement assez simple : à une série de questions posées, les participants sont appelés à creuser leurs méninges et à fournir toute réponse sensée qui leur vient à l'esprit. Le brainstorming se déroule en trois phases principales : une phase de présentation du thème et des objectifs de la séance, une phase de production et de collecte des idées, et enfin une phase de discernement et de choix des idées pertinentes.

La phase de présentation est l'étape primaire. Elle rassemble :

- la présentation du contexte et du thème (le lieu, ses caractéristiques et les problèmes rencontrés);
- la formulation du sujet (exposition du problème à résoudre);
- le rappel des objectifs recherchés au cours de la séance de travail ;
- la définition des règles de fonctionnement (prise de parole, humilité, exemption des critiques...).

La phase de production des idées est la phase de réflexion collective durant laquelle sont produites les idées. Attention tout de même, l'important n'est pas de savoir qui a eu telle ou telle autre idée, mais de mesurer la plus-value de chacune des propositions faites par rapport aux objectifs recherchés. En respectant une certaine discipline, les participants expriment librement leurs idées, l'un après l'autre. Sans aucune censure ni critique, l'animateur relève toutes les idées sur un support visible par tous les participants. Chaque question posée est ainsi maintenue jusqu'au manque d'idées nouvelles.

La phase de discernement, où les idées collectées sont dans un premier temps regroupées par similitude. Vient ensuite un tri durant lequel les moins pertinentes sont supprimées et les meilleures retenues et hiérarchisées selon leur ordre de priorité. Ces dernières peuvent être reformulées pour produire des idées finales. Les informations finales ainsi collectées sont ensuite rapprochées et comparées au thème pour mesurer leur efficacité. Un accent particulier est alors mis sur les seules solutions réalisables.

### **3. L'Analyse Fonctionnelle**

C'est une démarche qui « consiste à rechercher et à caractériser les fonctions offertes par un produit pour satisfaire les besoins de son utilisateur ». La démarche est généralement conduite en mode projet et peut être utilisée pour créer (conception) ou améliorer (reconception) un produit.

- l'objet visé par la démarche peut être un objet, un matériel, un processus matériel ou vivant, une organisation, un logiciel, etc. ;
- les besoins sont de toute nature et sont exprimés de façon individuelle ou collective, objective ou subjective, avec des degrés de justification disparates ;
- la ou les fonctions étudiées sont également diverses : fonctions de service, fonctions d'évaluation, fonctions de traitement ;
- le cadre de l'étude doit être aussi pris en compte : contraintes ou variables déduites de l'environnement, de la réglementation, des usages, etc.

Cette méthode peut trouver son intérêt dans la conception d'un service ou cabinet d'imagerie à partir des fonctions que l'on souhaite voir satisfaites en prenant en compte l'identification des contraintes de réalisation.

### **En Conclusion**

L'approche qualité des services d'imagerie en quête de satisfaction des patients et d'efficacité amène à de nouvelles réflexions pour repenser l'architecture et la logistique des flux. L'analyse fonctionnelle et l'utilisation des outils méthodes de l'industrie comme le lean management sont des techniques qui présentent de réelles sources de progress dans ces démarches.

Published on : Mon, 2 May 2005