

TABLE DES MATIÈRES

Préface.....	11
--------------	----

Avant-propos.....	15
-------------------	----

PARTIE I

RÉFLEXIONS ET OBSERVATIONS SUR LE LEAN, LE SYSTÈME DE GESTION ET LE KATA.....	17
------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

▶ Chapitre 1	
---------------------	--

Introduction au Lean.....	19
----------------------------------	-----------

Performance Toyota.....	20
-------------------------	----

Lean : manifestations visibles et invisibles.....	21
---------------------------------------------------	----

Définition du Lean.....	22
-------------------------	----

Lean : un glissement sémantique.....	24
--------------------------------------	----

Conclusion.....	32
-----------------	----

▶ Chapitre 2	
---------------------	--

A3 et résolution de problèmes.....	35
-------------------------------------------	-----------

Essence du A3 : la résolution de problèmes.....	36
-------------------------------------------------	----

Types de documents A3.....	37
----------------------------	----

A3 de résolution de problèmes : explication des neuf cases.....	38
--------------------------------------------------------------------	----

Conclusion.....	45
-----------------	----

▶ Chapitre 3	
---------------------	--

Outils et pratiques Lean.....	47
--------------------------------------	-----------

5S.....	48
---------	----

SMED (<i>Single Minute Exchange of Die</i> ou changement rapide d'outillage).....	51
---------------------------------------------------------------------------------------	----

Kanban.....	54
-------------	----

Jidōka.....	56
-------------	----

Pokayoke.....	57
---------------	----

Conclusion.....	59
-----------------	----

▶ Chapitre 4	
Gouvernance Lean	61
Structure de gouvernance	61
Sélection des projets	64
Centralisation et décentralisation de la gouvernance	69
Formation et certifications connexes	72
Conclusion	74
▶ Chapitre 5	
Ateliers <i>kaizens</i>	77
Préparation de l'atelier	78
Déroulement de l'atelier	79
Conclusion	84
▶ Chapitre 6	
Système intégré de gestion de la performance	87
Composantes du système intégré de gestion de la performance (SIGP)	89
Salle de pilotage ou <i>obeya</i>	91
Réunions quotidiennes et stations visuelles opérationnelles	96
Mise en place du système intégré de gestion de la performance	98
Rôle et savoir-être des cadres et des dirigeants	99
Conclusion	101
▶ Chapitre 7	
Toyota <i>kata</i>, pensée scientifique et amélioration des processus au quotidien	103
Origines du <i>Toyota kata</i>	104
<i>Kata</i> d'amélioration et <i>kata</i> de coaching	106
Mise en place du <i>Toyota kata</i>	114
<i>Toyota kata</i> : un état d'esprit bien plus qu'une démarche	115
Apprentissage avec le corps	117
<i>Kata</i> et les deux vitesses de la pensée	119
<i>Toyota kata</i> et Lean	120
Conclusion	130
Annexe au chapitre	133

PARTIE II

RÉCITS D'ORGANISATIONS DE DIVERS SECTEURS: CONSTRUCTION AUTOMOBILE, ÉLECTRONIQUE, PRODUITS PHARMACEUTIQUES, APPAREILS ÉLECTROMÉNAGERS ET TÉLÉCOMMUNICATIONS	139
▶ Chapitre 8	
Système de production Toyota	145
Mise en œuvre du système de production Toyota.....	146
Spécialisation des tâches et automatisation.....	148
Juste-à-temps et <i>kanban</i>	150
Gestion de la qualité et amélioration continue.....	152
Nivellement de la production et ordonnancement mixte.....	156
Formation du personnel.....	157
Tournant du milieu de la décennie 2000.....	160
▶ Chapitre 9	
IBM – Système de gestion au quotidien de l'usine de Bromont	165
Paramètres généraux du système de gestion au quotidien.....	166
Révision de la structure.....	166
Outils visuels.....	168
Cascade de rencontres.....	171
Scénarios.....	171
Rencontre tiers 2.....	171
Rencontre tiers 3.....	177
Interrogations sur le système de gestion au quotidien.....	179
▶ Chapitre 10	
Merck – Système de gestion et mise en place des <i>katas</i> à l'usine de Pointe-Claire	183
Premier pilier : des rencontres quotidiennes en cascade.....	184
Deuxième pilier : le <i>hōshin kanri</i>	185
Troisième pilier : les <i>katas</i>	189
Quatrième pilier : les ressources humaines.....	192
Système vivant.....	193

► Chapitre 11

Mabe – Système de gestion au quotidien de l'usine de Montréal	197
Usine de Camco devenue Mabe	198
Premières initiatives Lean.....	199
Système de gestion au quotidien.....	202

► Chapitre 12

Bell Mobilité – Mise en place des <i>katas</i> et du système de gestion au quotidien	205
Première phase d'amélioration – hiver 2013.....	207
Seconde phase d'amélioration – fin de l'été 2014.....	208
Routine de coaching – automne 2014.....	212
Retombées.....	214

PARTIE III

RÉCITS D'ORGANISATIONS DU SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX	217
------------------------------------------------------------------------------------	------------

► Chapitre 13

ThedaCare – De la réalisation de projets d'amélioration à la mise en place du système de gestion	223
Introduction.....	224
Portrait de ThedaCare.....	225
Balbutiements du système Lean.....	225
Boussole de ThedaCare indiquant le vrai nord.....	227
Système d'amélioration ThedaCare (TIS).....	227
Projets spécifiques pour des problèmes complexes : de l'idée initiale à la réunion de partage du vendredi.....	228
Système de gestion de la performance ThedaCare (TBPS).....	229
Amélioration continue au quotidien : rencontres quotidiennes et <i>stat sheet meeting</i>	231

► Chapitre 14

CHU Dinant Godinne UCL Namur – Mise en œuvre du Lean, un défi de transformation managériale	239
CHU Dinant Godinne UCL Namur.....	240
Premiers pas.....	242
Premiers apprentissages.....	244

Fusion du CHU UCL Mont-Godinne et du Centre Hospitalier de Dinant: frein ou opportunité pour le Lean ?	248
Première vraie transformation dans un département infirmier	250
Série d'occasions	254
Vent de fraîcheur	262
Rayonnement national	265
► Chapitre 15	
CSSS des Basques – Expérience d'instauration d'une culture Lean	277
CSSS des Basques	279
Structure organisationnelle	280
Renouvellement de l'équipe de gestion	281
Émergence des conseillers-cadres	283
Direction médico-administrative	285
Planification stratégique	287
Gestion de la qualité et amélioration continue	288
Communication de la performance	288
Initiatives <i>kaizens</i> et mêlées d'équipe	291
Engagement des médecins et du personnel de soins	293
Gestion des risques	295
Enjeux et défis à venir	296
► Chapitre 16	
CSSS Haut-Richelieu–Rouville – Mise en œuvre des pratiques de gestion Lean à la clinique d'orthopédie (A)	299
CSSS Haut-Richelieu–Rouville	300
Philippe Deslandes	301
Clinique externe d'orthopédie	303
Mise en œuvre de solutions	309
Étapes suivantes	311
CSSS Haut-Richelieu–Rouville – Intégration de la planification stratégique à la gestion Lean (B)	314
Lien entre l'opérationnel et le stratégique	315
CSSS Haut-Richelieu–Rouville – Enjeux de la création d'indicateurs de performance pour les services sociaux (C)	319

▶ Chapitre 17	
CSSS de Québec-Nord (A) – Mise en œuvre du Lean	323
CSSS de Québec-Nord.....	324
Mise en œuvre du Lean.....	326
Appropriation du Lean.....	327
Déroulement des ateliers <i>kaizens</i> au CSSS de Québec-Nord.....	328
Structure d’encadrement.....	332
Gestion de la performance.....	332
Étapes suivantes.....	333
CSSS de Québec-Nord – Élaboration des rencontres quotidiennes (B)	338
▶ Chapitre 18	
CISSS de Laval – Démarche de gestion de la capacité	341
CISSS de Laval.....	342
Première démarche de planification sommaire de la capacité au CISSS de Laval.....	343
Gestion de la capacité organisationnelle au CISSS de Laval.....	348
Événement du 24 mai 2016 : mise en commun des contributions.....	349
Préparation de la réunion du 12 juillet 2016.....	354
Comité de direction spécial du 12 juillet 2016.....	359
▶ Chapitre 19	
CISSS des Laurentides – Leçons tirées de la mise en place de rencontres opérationnelles (<i>caucus</i>)	365
Centre jeunesse des Laurentides.....	367
Continuum de services en protection de la jeunesse.....	368
Virage Lean, amélioration continue et suivi de la performance.....	370
Mise en place des rencontres opérationnelles (<i>caucus</i>).....	371
Premier tableau fonctionnel.....	372
Stratégies de mise en œuvre.....	375
Seconde phase d’amélioration des <i>caucus</i>	378
Mise en place des <i>caucus</i> tactiques.....	382
▶ Chapitre 20	
CISSS de la Gaspésie – Mise en place du rapport d’état pour gérer la trajectoire jeunesse	387
CISSS de la Gaspésie.....	389
Premier rendez-vous.....	390

Projet prioritaire.....	390
Premier anniversaire de Jimmy.....	396
Rapport d'état.....	397
Exercice en cascade et en escalade.....	398
Rapport d'état: succès de Jimmy.....	400
► Chapitre 21	
Hôpital Montfort – Mise en place des tournées auprès des patients.....	405
Hôpital Montfort.....	406
Virage patient amorcé par la mise en œuvre des tournées.....	407
Discipline à mettre à place.....	410
Appui de la mise en place.....	411
Attribution de temps.....	413
Suivi.....	414
Maintien du cap.....	415
Réorganisation administrative plus poussée.....	417
Élimination du chevauchement des responsabilités.....	417
Situation actuelle de l'établissement.....	418
► Chapitre 22	
NEA Baptist Health System – Salle de pilotage, stations visuelles et <i>kata</i>.....	423
Réseau NEA Baptist et Baptist Memorial Health Care Corporation.....	424
Possibilités de passage à un nouveau système de gestion.....	425
Système de gestion Baptist.....	429
<i>Toyota kata</i>	433
TWI (Training Within Industry).....	436
Progrès réalisés et difficultés à aplanir.....	437
► Conclusion: ADN, épigénétique et gestion.....	443
► Références bibliographiques.....	447
Bibliographie.....	447
Webographie.....	459
► Remerciements.....	461
► Glossaire.....	469
► Index.....	477