



HAL
open science

Frank Gils, un cadre mobilisant les principes du Lean comme réponse à la crise en réanimation

Noura Zaghmouri

► **To cite this version:**

Noura Zaghmouri. Frank Gils, un cadre mobilisant les principes du Lean comme réponse à la crise en réanimation. Portraits d'acteurs clés du système de santé pendant la Covid-19, Du volontarisme managérial individuel à la dynamique organisationnelle collective, Ems Management Et Societes, 2022. hal-03644075

HAL Id: hal-03644075

<https://hal.science/hal-03644075v1>

Submitted on 21 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Chapitre 7

Frank Gils, un cadre mobilisant les principes du *lean* comme réponse à la crise en réanimation

Noura Zaghmouri

Maître de conférences, Université de Reims Champagne-Ardenne, Laboratoire ReGARDS

Introduction

Pendant la crise sanitaire, les services de réanimation et les services Covid ont été au cœur de la tourmente, scrutés par les experts scientifiques et les pouvoirs politiques. Le taux d'occupation des lits en réanimation est ainsi devenu un indicateur clé orientant les prises de décisions politiques.

La pandémie n'a pas épargné le Grand-Duché de Luxembourg qui a vécu une crise sanitaire sans précédent. Le premier cas de Covid est détecté le Grand-Duché de Luxembourg 29 février 2020¹. Le Centre hospitalier de Luxembourg est alors désigné comme établissement accueillant et assurant la prise en charge des patients atteints de Covid. Au 17 mars 2020 il y a 140 cas confirmés.

Le portrait de Frank Gils, cadre soignant en réanimation au Centre Hospitalier de Luxembourg (CHL), va permettre d'appréhender la gestion de la crise en première ligne face à l'afflux de patients atteints de Covid 19. Manageant à la fois l'organisationnel et l'humain, sans réelle visibilité, il a dû faire preuve d'agilité afin de s'adapter aux besoins de santé de la population. Constamment présent sur le terrain, il a su travailler de manière pluridisciplinaire, en promouvant les compétences des professionnels soignants et en adoptant une approche consultative afin de décider les mesures les plus adéquates à la demande de soins. Sa proximité avec son équipe et son autonomie, soutenues par le soutien et la confiance de sa hiérarchie, se sont révélées des leviers clés de la gestion de la crise, en permettant agilité et adaptabilité. Les pratiques et principes dans la lignée du « *juste à temps* » qu'il a su mobiliser, ne sont pas sans rappeler ceux de l'approche *lean healthcare*.

Ce portrait permet de faire un parallèle entre des pratiques managériales mobilisés lors de la pandémie et l'approche *lean* qui se présente ainsi comme un mode de management adapté en contexte de crise.

X.1. Un cadre puissant dans ses valeurs pour développer son leadership

¹ <https://paperjam.lu/article/premier-cas-coronavirus-au-lux>

X.1.1 D'infirmier à manager

Immédiatement après l'obtention de son diplôme d'infirmier en 2000, Frank Gils s'oriente vers un Master en Sciences de Santé communautaire option gestion hospitalière à l'Université Catholique de Louvain en Belgique. Son projet professionnel est alors d'endosser des responsabilités afin d'avoir la possibilité de « *changer les choses* ».

La dernière année de Master, il souhaite renouer avec la profession d'infirmier afin de pourvoir par la suite prétendre à un poste à responsabilité. Pour lui il est essentiel de comprendre et connaître le travail des professionnels soignants afin de manager efficacement les activités. Son attrait pour les services de réanimation et d'urgences le conduit à exercer en réanimation au sein du Centre Hospitalier de Luxembourg à partir de 2003. Ce fut le début d'un apprentissage difficile des spécificités des activités en service de réanimation mené en parallèle de sa dernière année de Master obtenu en 2004.

En 2007, il accède au poste d'infirmier clinicien, toujours au service de réanimation et participe à la gestion journalière du service ainsi qu'à des contrôles qualité.

En 2014, à la suite du départ en retraite du cadre soignant, il prend la responsabilité du service de réanimation. Il gère une équipe de 85 infirmiers et infirmiers anesthésistes prenant en charge patients présentant un risque vital ou nécessitant une surveillance après une intervention chirurgicale, soit 63 Equivalent Temps Plein.

X.1.2 Une influence familiale à l'origine d'un leadership naturel

Frank Gils revient sur son histoire familiale et évoque « *une famille de manager* » au sein de laquelle il a construit son leadership naturel. Cette transmission familiale a également été centrée sur les valeurs telles que l'équité et l'honnêteté. Au-delà des formations et de la méthode, le facteur le plus important pour lui reste l'humain, même s'il est « *le plus contraignant* ». Il s'attache à garder une certaine distance afin de pouvoir adopter un comportement juste et impartial. Pour lui le plus important est « *d'être respecté plutôt que d'être aimé* ». Son père lui a transmis la nécessité d'avoir une ligne de conduite constante en tant que manager qu'il met au service de ses activités de gestion des ressources et des compétences.

Les compétences acquises lors de son Master l'ont conduit à adopter un fonctionnement par objectifs. Il se positionne davantage dans une obligation de résultats que dans une obligation de moyens. Une fois ses objectifs définis, sa priorité sera de les atteindre.

X.1.3. Un parcours bousculé par les débuts de la crise sanitaire

Si en janvier 2020, l'épidémie de Covid-19 semblait encore lointaine, son arrivée en Italie a provoqué une prise de conscience d'une possible arrivée au Grand-Duché de Luxembourg. Pour Frank Gils, il fallait se préparer au mieux à l'arrivée de ce virus. De nature proactive, il s'est rapidement lancé dans une quête d'informations au plus près des réalités des hôpitaux. Il a ainsi contacté ses pairs exerçant en Italie et a pu appréhender l'ampleur de la gravité de la pathologie (en lien avec le taux de mortalité associé), mais également les difficultés rencontrées telles que la pénurie d'oxygène.

Cette démarche lui a permis d'anticiper au mieux l'afflux de patients Covid au sein du service de réanimation. Les projections sur le nombre de patients accueillis et les ressources nécessaires ont orienté ses prises de décision.

X.2 Un manager au cœur de la gestion de la crise sanitaire

X.2.1. La prise en charge des malades Covid, un combat du quotidien

En mars 2020, le CHL a accueilli son premier patient atteint de Covid. Ce fut le début d'un défi sanitaire où l'objectif était la survie des patients hospitalisés en réanimation et leur transfert vers un service d'hospitalisation.

Frank Gils revient sur le premier décédé lié à la Covid-19. Il s'agissait d'un homme âgé de moins de 60 ans et père de famille. Un soir, il développe d'importantes complications des suites desquelles il décède. Ce décès « *a mis un sacré coup* » à l'ensemble de l'équipe pourtant « *habituée à la mort* » (15% de mortalité en réanimation). L'annonce du décès à la famille fut un moment très douloureux qui marquera les professionnels.

Au regard des situations dramatiques vécues, Frank Gils se remémore la première fois qu'un patient atteint de Covid est sorti du service vivant : « *ça a été quelque chose* ». Chaque prise en charge est vécue comme un combat, chaque sortie de patient (transfert vers un service d'hospitalisation) comme une victoire.

Une période très difficile a succédé à la première vague, au cours de laquelle les professionnels ont été confrontés à une succession d'hospitalisations de patients jeunes atteints de pathologies graves détectées à un stade avancé telles que des cancers, beaucoup d'entre eux sont décédés. Face à l'ampleur de la crise sanitaire, l'équipe en sortira profondément marquée et touchée, « *la première vague a tellement changé tout le monde* ». Les professionnels évoquent « *l'impression d'avoir vécu une guerre* ».

X.2.2. Améliorer la prise en charge et innover

Afin de répondre à ce défi sanitaire et pouvoir à la fois accueillir à la fois des patients Covid et non Covid, le service de réanimation a dû être réorganisé. Une partie fut réservée à l'accueil des patients Covid. Cette réorganisation était motivée par un objectif précis : tout faire pour éviter la question « du choix » des patients et pouvoir répondre aux sollicitations des médecins « *il faut le prendre, il faut le prendre* ». Il fallait déployer une capacité d'accueil suffisante au regard de l'afflux de patients.

Frank Gils reconnaît une période de forte créativité où il fallait faire preuve d'ingéniosité afin d'envisager les meilleures conditions de travail.

Parallèlement, il était nécessaire de définir des standards malgré le manque de visibilité et des connaissances en cours de construction au regard d'un virus émergent. Les activités du service requièrent une haute protocolisation. Les protocoles ont été rédigés par les professionnels de terrain, reconnus pour leurs compétences, », puis validés par les référents hygiénistes :

« Dans notre équipe on a des gens très calés, très intelligents qui ont aussi été cherché de l'information. L'équipe a participé à la rédaction du premier protocole qu'on a fait valider par l'hygiène ».

La prise en charge s'est inscrite dans une démarche d'amélioration continue à partir d'un retour d'expérience permanent, à la fois au niveau de l'établissement mais également à partir des recommandations scientifiques

X.2.3. Une présence permanente sur le terrain au plus près de la gestion des difficultés

Si Frank Gils est habitué à être auprès de ses équipes, au cours de cette crise sanitaire, sa présence sur le terrain s'est révélée essentielle. Elle lui a permis d'être au plus près des difficultés et des problèmes et de s'engager rapidement dans leur résolution. Cette capacité a été soutenue par un allègement du processus de décision, une réduction du délai de prise de décision et la mise en place d'un processus de décision inversé initié par le terrain et permettant l'adaptation permanente à l'évolution de la crise. Il est également à noter la relation de confiance existant avec sa supérieure hiérarchique directe qui a été sa collègue quelques années auparavant et qui a soutenu cette capacité à prendre des décisions : *« dans cette période elle m'a laissé faire car elle avait confiance en moi et elle a la même philosophie de management que moi-même »* (en faisant référence à sa supérieure hiérarchique).

Frank Gils s'est senti à l'aise dans ce rôle, lui qui revendique une autonomie *« chère »* à ses yeux. Il reconnaît une capacité à prendre des décisions : *« il faut savoir prendre des décisions et les assumer, si je me trompe, je le dis », « Il y a quelqu'un qui doit décider et ça c'est moi. Je veux bien écouter tout le monde mais il y a quelqu'un qui doit prendre la responsabilité et ça c'est moi. Jamais de la vie je dirai oui mais mon équipe, ou quelqu'un dans l'équipe a dit que (...) ».*

Malgré un vécu douloureux, Frank Gils reconnaît que le lien avec son équipe s'est renforcé, il a davantage été dans la bienveillance et moins dans la pression. A su remercier l'équipe et l'équipe l'a remercié. Aujourd'hui, Frank Gils fait tout pour préserver son équipe, notamment au niveau des plannings et de la répartition des congés.

X.2.4. Le respect des collaborateurs et des partenaires

Conjointement à cette capacité à se positionner comme un leader assumant ses décisions, Frank Gils place ses collaborateurs au centre de ses préoccupations. Fort de son expérience, il a su mettre en place des leviers soutenant cette position : la confiance, la transparence et la reconnaissance. C'est ainsi qu'il s'est engagé à s'assurer le bien-être et la sécurité de son équipe.

Une relation de confiance s'est instaurée avec son équipe. Frank Gils a su inspirer la confiance en adoptant un discours honnête, crédible et en veillant à ne pas trahir cette confiance. Frank Gils revient sur la multitude d'informations qui parvenaient aux équipes de l'extérieur et qui quelquefois se contredisaient au regard de l'évolution permanente des connaissances : *« j'ai filtré énormément »*. Il a alors instauré un temps d'échange quotidien au moment du changement d'équipe. Durant ce point information d'une durée de 10 minutes, il partageait les

informations qu'il possédait et qu'il avait vérifiées mais précisait également les informations non vérifiables : « *J'avais devant moi des grands yeux qui me regardaient. Si j'avais menti une seule fois la confiance en moi, aurait été abolie* ».

Frank Gils souligne l'importance de la reconnaissance des compétences de terrain et veille à remercier les membres de son équipe. Cette reconnaissance se révèle réciproque comme le montre l'absence de turn over et d'absentéisme lors de cette période difficile. De même, il se sent reconnu dans ses fonctions de cadre grâce aux remerciements de la part de son équipe.

Une de ses priorités fut de s'assurer du bien-être et de la sécurité des professionnels. Parmi ses initiatives, nous pouvons citer les commandes repas pour les soignants, l'installation de fauteuils afin que les équipes de nuit puissent se reposer.

L'un des risques dans ces situations de crise où les ressources humaines sont essentielles et les compétences rares, il est indispensable de veiller à des conditions de travail favorisant le bien-être des soignants. Ces mesures ont ainsi permis de limiter l'absentéisme.

Face aux sentiments de crainte et de stress générés par les risques encourus lors de la prise en charge des patients Covid, Frank Gils déclare s'être senti responsable de la sécurité de son équipe : « *c'est mon équipe, je me sens responsable* ». La question de la disponibilité des équipements s'est rapidement posée (avant le premier patient Covid). F. Gils a réfléchi à des solutions alternatives telles que l'acquisition de masques de plongée commercialisés dans les magasins de sport.

X.2.5. Un travail d'équipe

Pour Frank Gils, la crise a marqué l'importance de la place de chacun nécessaire à l'approche collaborative et pluridisciplinarité L'équipe soignante, médicale et logistique. Il déclare avoir régulièrement consulté son équipe lors de ses prises de décision et a su faire preuve d'écoute. Le travail d'équipe s'inscrit également dans la collaboration médico-soignante concernant les questions organisationnelles mais aussi des décisions plus sensibles touchant la prise en charge (la question de l'acharnement thérapeutique). Le partenariat médico-soignant s'est renforcé, « *j'ai le privilège de pouvoir travailler en étroite collaboration avec le médecin (...) notre relation s'est encore renforcée* ».

Lors de cette situation hors normes, le travail d'équipe a dépassé les frontières du service de réanimation. L'équipe s'est enrichie à la suite de l'arrivée des renforts venant des autres services, notamment du bloc opératoire.

Frank Gils insiste également sur la place et l'implication des autres catégories de professionnels tels que les professionnels de la logistique. Il savait auprès de qui demander solliciter ce dont il avait besoin.

X.3. Des pratiques managériales inspirées par les principes du *lean healthcare*

Pour rappel, le *lean* est une méthode conçue dans les années 1990 par des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) à partir du système de production japonais Toyota (TPS) développé dans les années 1950, période de reconstruction au Japon (Krafcik, 1988 ; Ohno & Bodek, 2019). Les améliorations obtenues dans le secteur industriel ont contribué à une diffusion de la méthode dans divers secteurs et notamment au sein des organisations de santé. Les résultats observés documentés démontrent l'impact positif du *lean healthcare* sur la performance et l'efficacité opérationnelle, mais également sur les résultats cliniques des processus de soins, la sécurité des patients, ainsi que sur la satisfaction des patients et du personnel. Des établissements de renom ont fait du *lean* un mode gestion efficace, tels que le Virginia Mason Medical Center aux Etats-Unis qui a obtenu une amélioration de la qualité des soins tout en maîtrisant ses ressources (D'Andre Matteo, *et al.*, 2015). Les facteurs de succès de ces résultats sont le développement des compétences, l'engagement et la participation du personnel, l'instauration d'un environnement favorable à l'apprentissage et une autonomisation des opérationnels (Deblois, & Lepanto, 2013 ; Hasle, 2014).

En 2001, fut publié un livret interne au sein de Toyota par Fuji Cho², le Toyota Way 2001, mettant l'accent sur la dimension humaine du *lean*. Le Toyota Way 2001 présente la démarche autour de cinq principes articulés au sein de deux piliers. Le premier prône l'amélioration continue et le second place les professionnels de terrain au centre de la démarche.

X.3.1. L'amélioration continue

Le pilier d'amélioration continue s'articule autour de trois axes qui sont le goût des défis, l'approche Kaizen et le principe du Genchi Genbutsu.

Les évolutions de l'environnement et des besoins des clients imposent continuellement de nouveaux défis permettant de proposer une offre répondant toujours au mieux à ces besoins et intégrant une amélioration des capacités de travail. Cette démarche nécessite de pouvoir se remettre en question, de questionner ses savoirs et ses pratiques pour aborder chaque situation en essayant de l'améliorer. La notion de challenge implique une capacité de créativité et de courage, "Avant de dire que vous ne pouvez pas faire quelque chose, essayez" (Sakichi Toyoda). Ces défis s'inscrivent dans la définition d'objectifs et la mise en œuvre d'activités visant leur atteinte.

Le mot *kaizen* est la fusion des deux mots japonais *kai* et *zen* qui signifient respectivement « changement » et « meilleur ». La traduction française courante est « amélioration continue ». Le *kaizen* est un processus d'amélioration continue fondé sur des actions concrètes, simples et peu onéreuses. Il consiste à réaliser des tâches visant l'atteinte d'un objectif qui sera ensuite revu. Cela permet également de s'adapter aux besoins et demandes des clients. Cette approche soutient la capacité d'adaptation (Delers, 2015). Mais le *kaizen* est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

Le Genchi Genbutsu, qui signifie « aller, regarder voir » est un des premiers principes du système de production de Toyota et correspond à la démarche conduisant à rechercher et trouver des solutions à la source, c'est-à-dire sur le terrain (Liker, 2008). Il intègre donc la notion de Gemba qui signifie aller sur le terrain. Ce principe préconise aux managers de se rendre sur le terrain afin de voir les réalités du terrain et ainsi les difficultés pouvant exister. C'est une première étape indispensable à la démarche de résolution de problèmes.

² Président de Toyota de 1999 à 2005

X.3.2. Les compétences de terrain au cœur de la démarche lean

Le second pilier du lean prône le respect pour les personnes et le travail d'équipe.

Le respect des personnes implique une humanisation du travail, promouvant les compétences. Dans les relations interprofessionnelles, le respect de la place de chacun conditionne la définition des responsabilités et les mécanismes de coordination. Il permet l'instauration de relations de confiance. Le principe de respect est très large. Il inclut les idées et les croyances de chacun. Il inclut également l'instauration d'un environnement de travail sécurisé

Le travail d'équipe fait partie intégrante du *lean*, il favorise les relations de soutien et d'entraide (Bruère, 2013). En faisant partie d'une même équipe, chacun a la capacité de faire de son mieux. Un bon travail d'équipe consiste à ce que tout le monde comprenne les objectifs et travaille ensemble pour les atteindre. Cette approche s'inscrit dans les principes du *lean* faisant des professionnels le plus grand atout. Le sentiment d'appartenance à une équipe favorise également l'engagement et le dévouement.

Conclusion

Au plus près de la gestion de la crise sanitaire, Frank Gils s'est révélé un leader pour son équipe, l'accompagnant et la soutenant dans la prise en charge des patients atteints de Covid. Son objectif principal était de faciliter le travail de ses collaborateurs. Cette approche managériale mobilisée lors de la crise résulte d'un mode de management façonné depuis plusieurs années en réanimation où il a su construire une relation de confiance avec son équipe.

Son portrait permet de faire le parallèle entre des pratiques managériales en contexte de crise et les principes du *lean* articulés entre des questions organisationnelles et des valeurs humaines.

Références bibliographiques

- Bruère, S. (2013). Les liens entre le système de production lean manufacturing et la santé au travail: une recension de la littérature. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8(1), 21-49.
- D'Andreamatteo, A., Ianni, L., Lega, F., & Sargiacomo, M. (2015). Lean in healthcare: A comprehensive review. *Health policy*, 119(9), 1197-1209
- Deblois, S., & Lepanto, L. (2013). Implantation et effets du Lean et du six sigma en milieu de soins aigus. Montreal: Direction de l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (DETMIS), Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM).
- Dekier, Ł. (2012). The origins and evolution of Lean Management system. *Journal of International Studies*, 5(1), 46-51.
- Delers, A. (2015). *La méthode Kaizen: Améliorer ses performances de manière continue*. 50 Minutes.

- Hasle, P. (2014). Lean production—an evaluation of the possibilities for an employee supportive lean practice. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 24(1), 40-53.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan management review*, 30(1), 41-52.
- Liker, J. K. (2008). *Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*. Pearson Education France.
- Ohno, T., & Bodek, N. (2019). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity press.