



LE LEAN MANAGEMENT À L'HÔPITAL :  
OPPORTUNITÉ OU RISQUE ?

A l'hôpital, les nouvelles formes de management des directions, les nouvelles organisations du travail amènent à une **déshumanisation du travail**. Non seulement l'institution ne prend plus soin des personnels, mais elle les maltraite.

Cette **maltraitance institutionnelle** se développe sur une grande échelle, mais les directions adoptent la politique de l'autruche face aux difficultés psychiques de leurs salariés, ou font illusion en mettant en œuvre des plans de prévention cosmétiques sans prise sur le réel.



La **souffrance au travail** fait l'objet d'une attention croissante à cause des drames qu'elle provoque et de la dégradation du travail qu'elle entraîne à l'hôpital pour les soignants et les malades. Mais au quotidien, on assiste à un **management sans ménagement** (rationalisation, standardisation, mutualisation) qui sacrifie les missions sociales et humanistes de l'hôpital, et débouche sur l'épuisement professionnel et la souffrance au travail.

Lorsqu'on nous oblige à revenir sur vos jours de repos, à enchaîner les gardes de l'après-midi avec celles du matin, **les directions nous poussent à la faute, d'où l'explosion des erreurs de soins et des Événements indésirables graves (EIG)**, qui ont doublés en un an, avec la **surcharge de travail des soignants**.

**Le travail infirmier est envahi de tâches administratives qui éloignent du cœur de métier**, obligeant à suivre des règles, à respecter des procédures, à se préoccuper davantage de la traçabilité des actes accomplis (en remplissant des fichiers et en cochant des cases), que de la qualité des soins et de la satisfaction des besoins des personnes soignées.



**La culture de l'entraide est aussi dégradée par une procédurisation excessive.** A l'hôpital l'obligation de se conformer strictement aux tâches prescrites dans la journée, empêche parfois de pouvoir apporter son soutien à un collègue qui se trouve dans la difficulté.

**Il faut revoir le rôle du cadre de proximité** (soutien dans l'activité et aide à réguler les événements, animateur du groupe, etc.), les moyens dont il dispose, la marge de manœuvre qu'on lui reconnaît, et en particulier l'autorité dont il bénéficie face aux médecins.

**Le lean management est adapté à la production de voitures ou de boulons, mais ne convient pas à une prestation de soin personnalisée, car la compétence professionnelle est supérieure à la seule expertise technique.**