

STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT DE L'APPROCHE DE PERFORMANCE *LEAN* SANTÉ DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

21 novembre 2013

Engagement ministériel

- ❑ Un engagement significatif du ministère de la Santé et Services sociaux (MSSS) vers une démarche de *Lean Santé*
- ❑ Investissement de 12 millions phase 1 (2011-2014)
- ❑ Investissement de 12 millions phase 2 (2013-2015)

Le *LEAN*.....le contexte

3

- ❑ Des centaines de projets en organisation des soins et services et du travail
- ❑ Une expertise *Lean* en émergence (quelques établissements, peu en agence et au MSSS)
- ❑ Lancement de projets en établissements : *Lean*/réingénierie/revue de processus
- ❑ Qu'est-ce qui distingue le *Lean six sigma* des autres approches?

Le *LEAN*.....le contexte

4

- ❑ Phase 1 de projet *Lean Santé*
- ❑ Appel d'offres externe: besoin d'expertise
- ❑ Une firme externe Fujitsu
- ❑ Démarche structurée: projet vitrine, trois vagues de trois projets
- ❑ Appel de candidatures aux établissements

Les projets de transformation organisationnelle globale



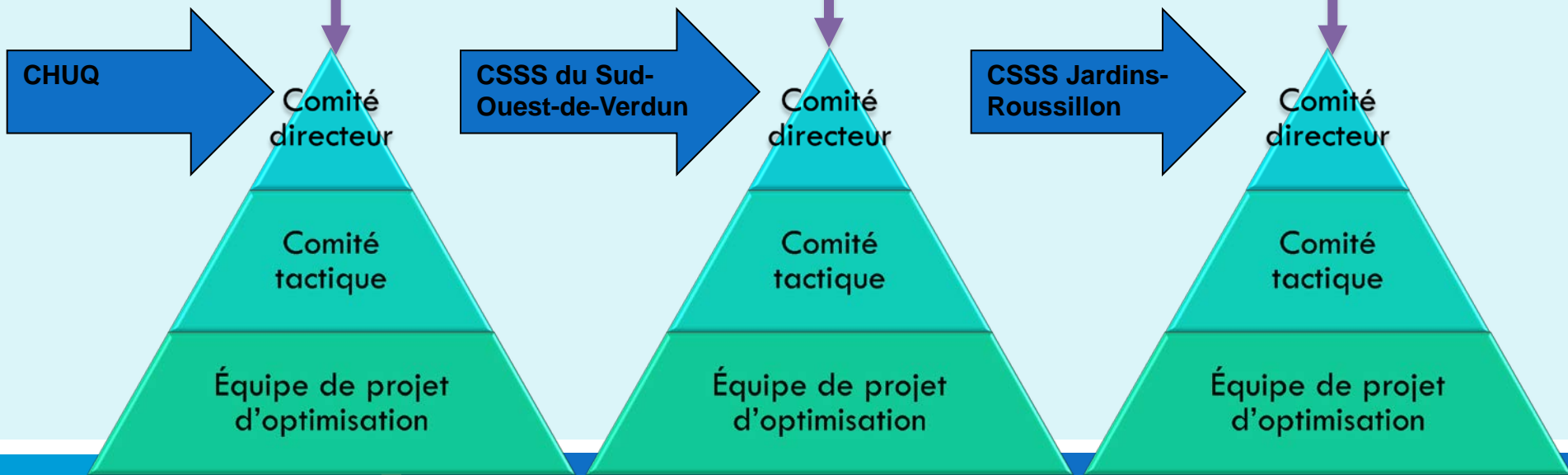
PHASE 1

- Trois établissements : CHU de Québec -Hôpital St-François d'Assise; CSSS du Sud-Ouest-de-Verdun; CSSS Jardins-Roussillon
- Durée du projet : trois ans (1^{er} août 2011 au 31 juillet 2014)
- Budget alloué : 11,8 M\$ dont : 8 M\$ pour les trois établissements, 2,3 M\$ pour la firme en soutien (Fujitsu) et 1,5 M\$ pour le volet évaluation et transfert des connaissances.

Gouvernance



Table nationale
syndicats nationaux



Gouvernance

7

- ❑ Comité stratégique
 - ✓ détermine les orientations stratégiques
 - ✓ en soutien au comité ministériel
 - ✓ SMA (2), PDG agence (3), DG établissement (3), AQESSS

- ❑ Table nationale des syndicats
 - ✓ informations et échanges
 - ✓ syndicats nationaux dont les syndicats locaux participent aux projets phase 1 (idem phase 2)

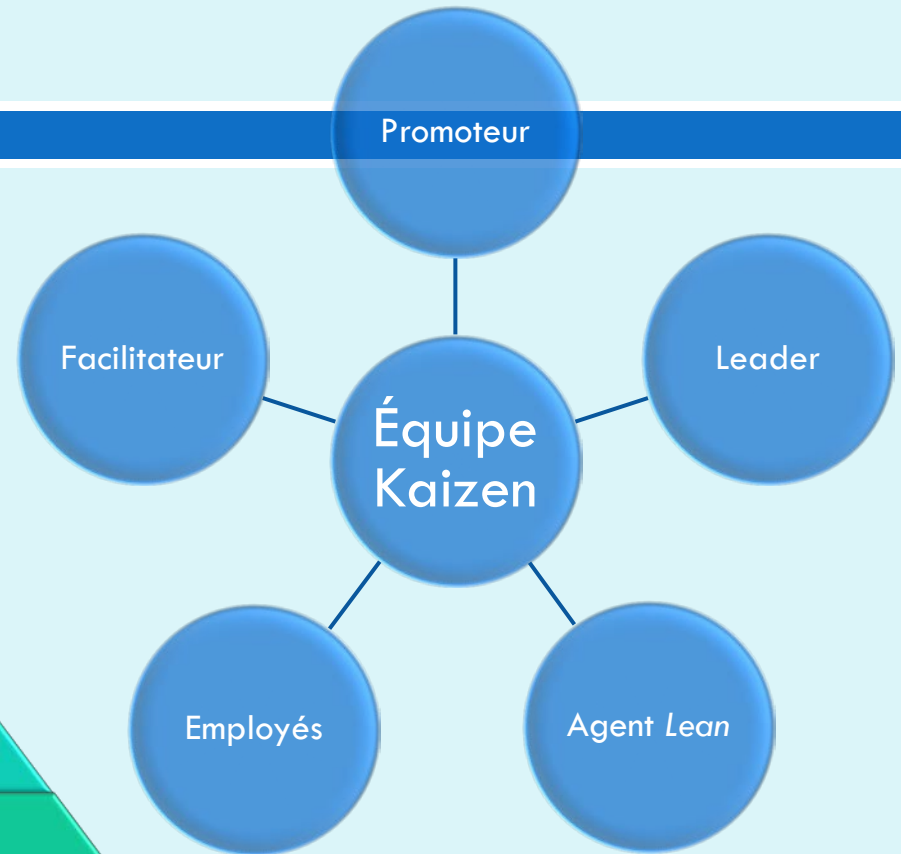
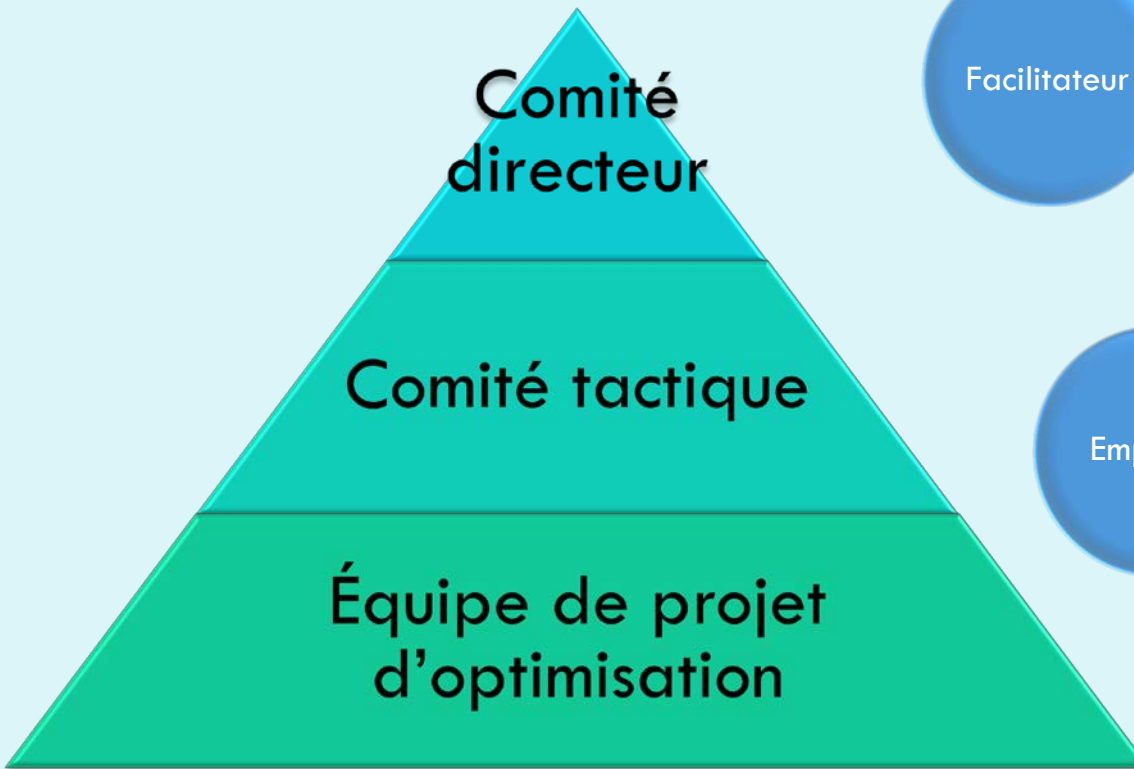
Gouvernance

8

- ❑ Comité ministériel
 - ✓ soutien aux opérations
 - ✓ transfert des expertises et des connaissances
 - ✓ dossiers de développement commun

- ❑ MSSS, chargés de projet établissement (3), chargés de projets *Lean-agence*, Fujitsu

Gouvernance



Gouvernance

10

- ❑ Le comité directeur et le comité tactique: miroir des comités au national
- ❑ Des modèles semblables entre les trois établissements mais avec quelques différences
- ❑ Comité directeur composition qui a évolué
- ❑ Syndicats et intervenants clés intégrés au niveau du comité tactique
- ❑ Syndicats au niveau des *Kaizens* (1 cas)

Devis d'évaluation et de transfert des connaissances

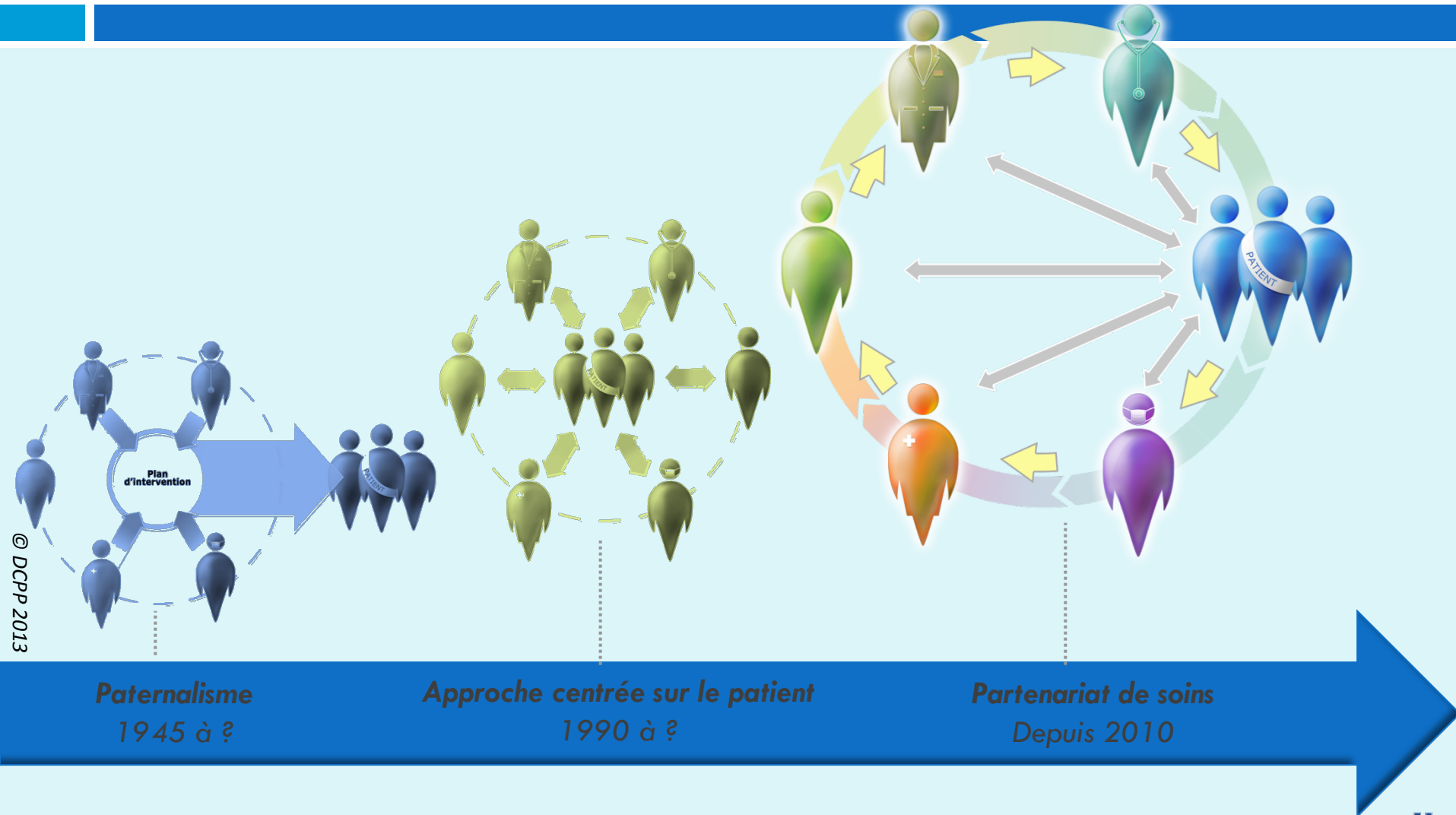
- ❑ Équipes d'évaluateurs externes retenus (HEC et Chaire IRISS)
- ❑ Objectifs :
 - ✓ volet 1 : performance des projets *Lean*
 - ✓ volet 2 : maturité des établissements dans la culture *Lean*
 - ✓ volet 3 : soutien au transfert des connaissances

Le *LEAN*.....une transformation!

Le patient : partenaire de la transformation

- ❑ Penser client d'abord et toujours
- ❑ Prise de décision en fonction du client et non des intervenants
- ❑ Renouveler l'expérience-client

Transformation des pratiques collaboratives



Travailler en partenariat conditions de succès



**APPLICABLE DANS LA DYNAMIQUE DE SOINS MAIS AUSSI DANS
TOUT APPROCHE D'ENGAGEMENT POPULATIONNEL EN SANTÉ**

Le *LEAN*.....une transformation!

15

- ❑ Engagement de la direction générale et des cadres supérieurs
 - ✓ Vision/impulsion/message/ressources/exemplarité/proximité/soutien aux cadres intermédiaires et *leaders*
- ❑ Cadres intermédiaires
 - ✓ Compréhension du message/exemplarité/soutien à l'action

Présentation de Mme Julie Béliveau, faculté d'administration,
Université de Sherbrooke, Colloque Planetree 2013

Le *LEAN*.....une transformation!

Un changement de culture

- ❑ Inverser la pyramide : délégation de pouvoir
- ❑ Prise de décision près de l'action
- ❑ Implication des employés dans le choix des solutions et leur implantation (équipes d'optimisation)
- ❑ Implication des acteurs clés dans le plan de transformation (comité tactique) syndicats, chefs de départements, médecins

Le *LEAN*.....une transformation!

Une nouvelle philosophie de gestion

- ❑ Vision à long terme
- ❑ Intégration de la gestion performance, qualité
- ❑ Une culture de mesure intégrée à la gestion quotidienne

Quels sont les bénéfices à ce jour?

Des résultats remarquables au niveau :

- des indicateurs de performance
- du climat de travail
- du renforcement des équipes de travail
- des relations syndicales
- des médecins engagés

Quelques résultats des projets...

Augmentation de 8 % de la capacité moyenne des activités du bloc opératoire

Augmentation de 10 % du taux d'utilisation des salles d'opération

Réduction de 67 % des retards en début de journée et de 35% des débordements de fin de journée

Diminution de 20 % des délais moyens entre le départ du patient et la disponibilité du lit

Diminution de 10 % de la durée moyenne de séjour de la clientèle chirurgie

Diminution de 15 % de la durée moyenne de séjour de la clientèle à l'urgence obstétricale

Diminution de 30 % de la durée moyenne de séjour à l'urgence ambulatoire

Diminution de 13 % du nombre de patients qui quittent avant prise en charge

Diminution de 30 % des délais d'absence du résident lorsqu'il quitte son centre

Amélioration du taux de conformité des préparatifs en hébergement en vue du rendez-vous du résident (atteint dans 90 % des cas)

Programmes de développement des compétences

- ❑ Formation « Ceinture verte » pour développer l'expertise d'agent *Lean* (seize formés dans les trois établissements, agences et MSSS)
- ❑ Formation « Ceinture blanche » pour sensibiliser les membres des comité de direction, médecins, représentants syndicaux, cadres et autres personnes visées par les projets dans chacun des établissements aux principes *Lean* appliqués (620 personnes formées)
- ❑ Formation « *Lean management system* » aux gestionnaires (cadres intermédiaires et cadres supérieurs) en révision active de leur processus (73 cadres formés)

Les projets de transformation organisationnelle globale

PHASE 2

- Seize établissements
- Durée du projet : deux ans (2013-2014 et 2014-2015)
- Budget alloué : 12 M\$ sur deux ans

Lean..... le contexte

22

- ❑ Appel de candidatures par région
- ❑ Plus de 55 devis déposés aux agences
- ❑ 26 transmis au MSSS et 16 retenus
- ❑ Sélection sur la base de l'avancement de la démarche *Lean* dans les établissements
- ❑ Vision de développement au cours des deux prochaines années
- ❑ Volonté de développement de l'expertise dans le réseau de la santé et des services sociaux

Lean... ateliers des 10 et 11 septembre 2013

23

- ❑ Ajouter de la valeur dans l'expérience du client
- ❑ Le système de performance au service de l'amélioration continue
- ❑ La capacité des dirigeants à assurer la gouvernance d'une transformation *Lean*

Lean... ateliers des 10 et 11 septembre 2013

24

- ❑ Les compétences et les pratiques nouvelles requises des gestionnaires dans une gestion de type *Lean*
- ❑ La mobilisation des parties prenantes
- ❑ Les mécanismes de gouvernance pour les établissements des phases 1 et 2

Gouvernance Phase 2

25

- ❑ Table des directeurs et directrices généraux en *Lean Santé*

Processus en cours pour bien saisir les attentes des clients (DG)

- ❑ Table nationale de concertation et d'expertise *Lean Santé*

Processus en cours pour bien saisir les attentes des clients (Responsables des chantiers *Lean* en établissements)

- ❑ Table nationale de concertation et de coordination en amélioration de la performance (agences)

Gouvernance Phase 2

26

- ❑ Laboratoire RH
 - ✓ communauté d'apprentissage
 - ✓ mise en commun des expériences des DRH
 - ✓ soutien aux changements à apporter aux DRH
- ❑ Politique nationale de développement cadre
- ❑ Programme de relève (intégration au séminaire)

- ❑ Séminaire *Lean* DG/DGA (128 participants)
- ❑ Formation 2^e cycle qualité-performance (300 participants)
- ❑ École d'été 2014
- ❑ Méthodologie *Lean* dans le lancement de projets

Quels sont les enjeux à ce jour ?

- ❑ Situation financière difficile
- ❑ partenariat populationnel (patient-usagers)
- ❑ Soutien et développement des compétences des cadres
- ❑ Gestion des impacts sur les équipes de soutien
- ❑ Stratégie de développement à long terme
 - ✓ Engagement du MSSS à long terme
 - ✓ Engagement des établissements au changement de culture
 - ✓ Patience des résultats
 - ✓ Pérennisation, mesure et amélioration continue



QUESTIONS ?