



Pôle | santé

Le Lean Santé

un changement culturel
aux multiples axes
d'intervention pour les
DRH

HEC MONTRÉAL

Ce midi....

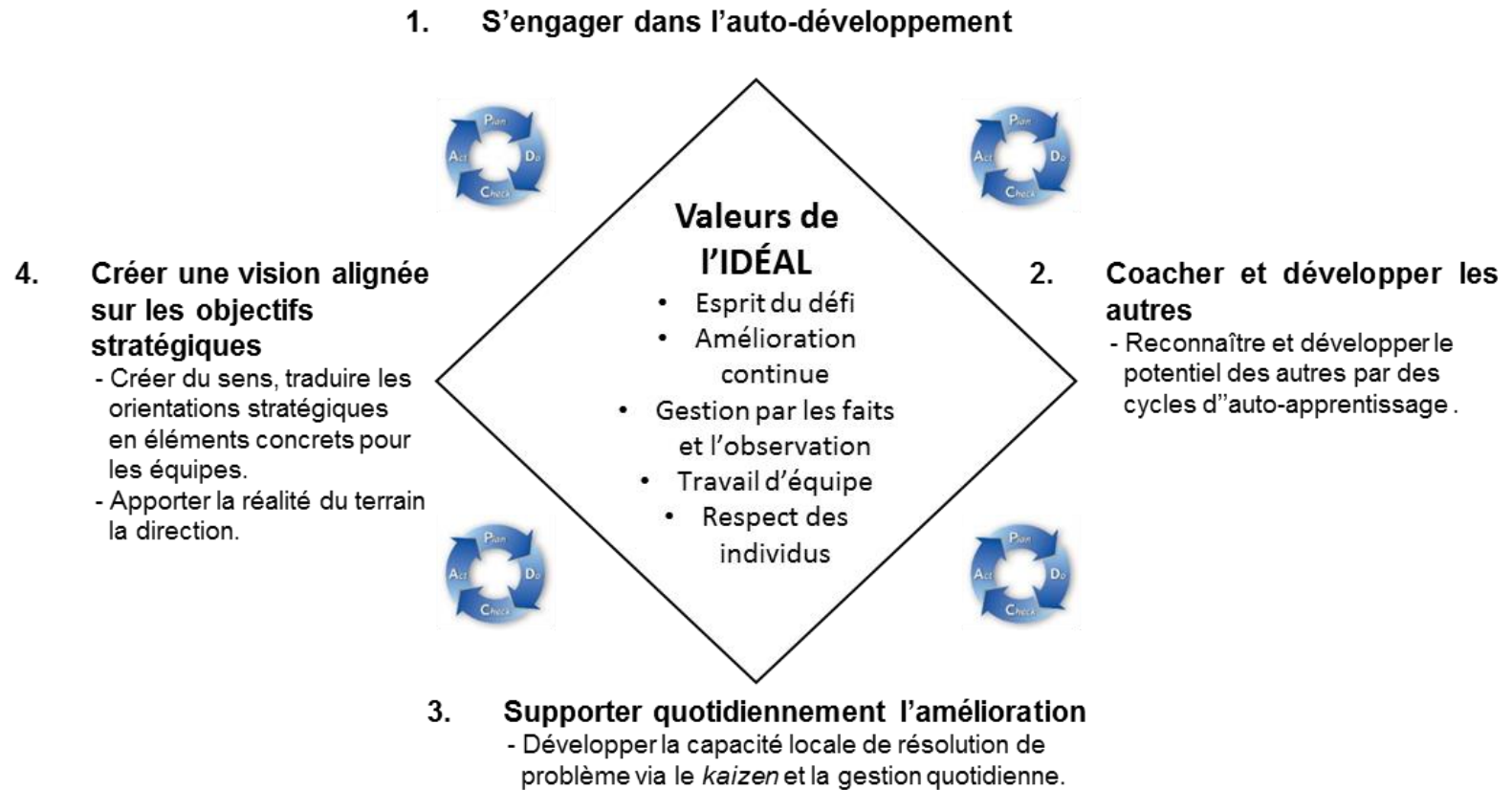
- Le contexte d'intervention et le mandat confié
- La présentation de l'équipe
- Le cadre conceptuel
- La démarche suivie
- Les constats
- Les messages clés

Contexte

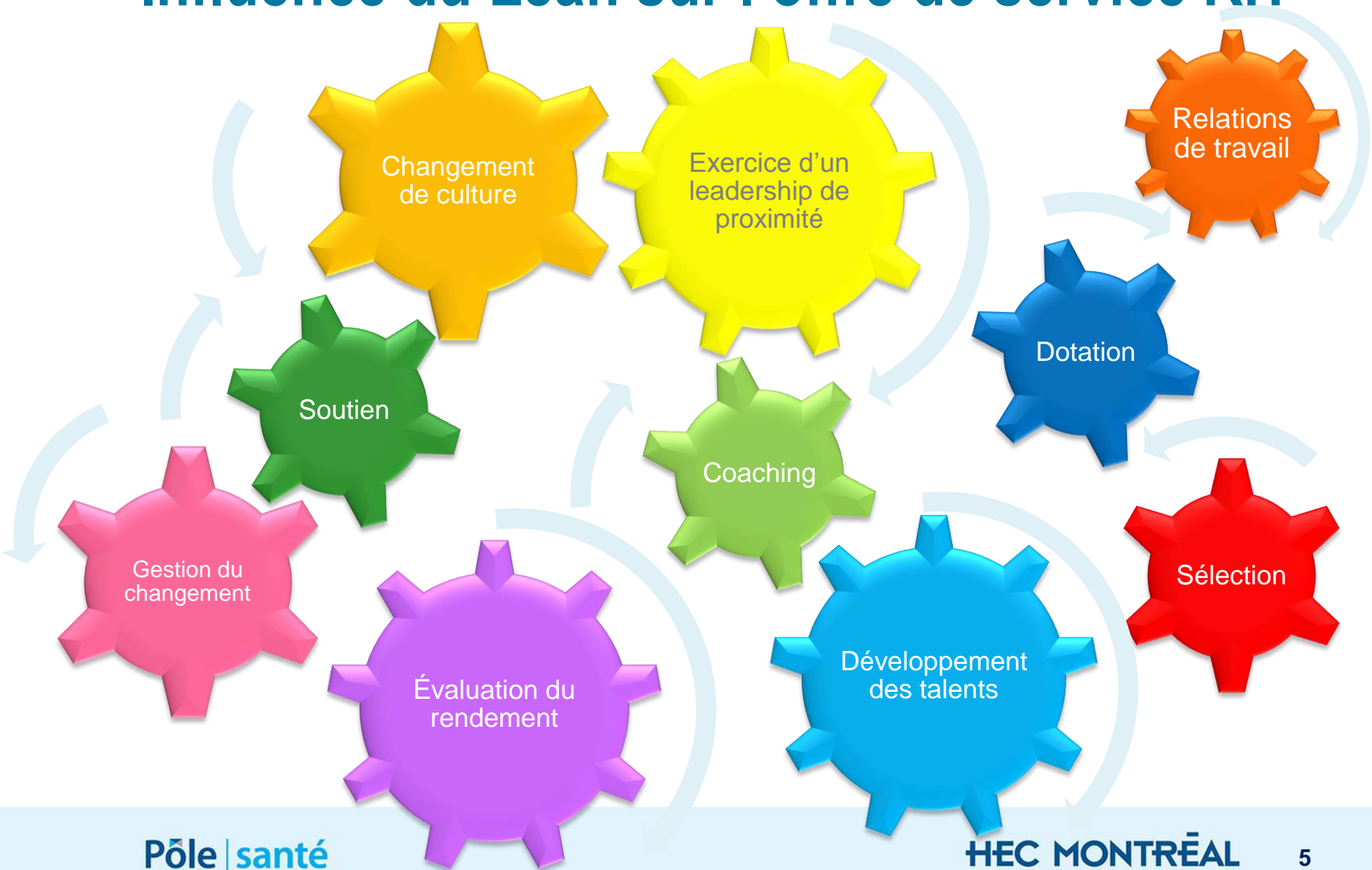
- Un engagement significatif du ministère de la Santé et Services sociaux (MSSS) vers une démarche de *Lean Santé*
- Investissement de 12 millions phase 1 (2011-2014)
 - ✓ Trois établissements (CSSS SOV, CSSS Jardins-Rousillon, CHU de Québec)
 - ✓ Une firme externe (Fujitsu) pour accompagner les établissements
 - ✓ La démarche plutôt centrée sur la réalisation de projets
- Investissement de 12 millions phase 2 (2013-2015)
 - ✓ 16 établissements
 - ✓ La démarche davantage centrée sur le changement culturel
- Parallèlement....
 - ✓ Rencontres en comité de travail des Directeurs des Ressources humaines et du MSSS pour cerner les besoins (2013 -2014)

Leadership Lean

(adapté de Liker et Corvis, 2012)



Influence du Lean sur l'offre de service RH



Constat important du Ministère en début d'étude...

Les Directions des Ressources Humaines des établissements ont probablement un rôle clé à jouer dans le déploiement du Lean

Trois instances d'accompagnement

- La table des Directeurs des établissements Lean
- La table des Responsables Lean
- Le laboratoire Lean Santé des Directeurs Ressources Humaines (DRH)

Laboratoire Lean Santé DRH

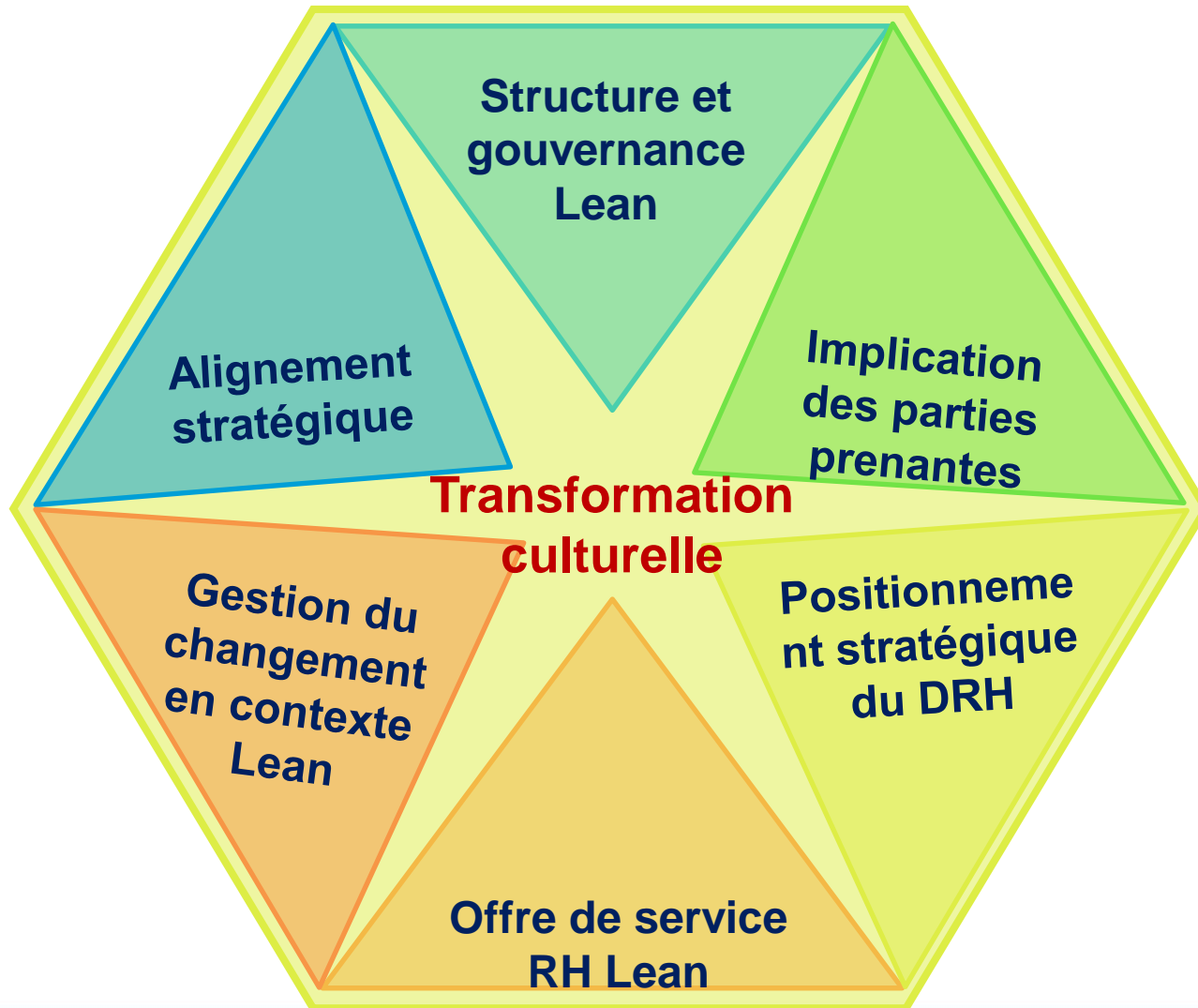
- Objectifs:
 - ✓ Développer un cadre conceptuel des fonctions ressources humaines en contexte Lean.
 - ✓ Documenter les expériences (Préparation des histoires de cas).
 - ✓ Établir des analyses intra- et inter-cas et identifier les meilleures pratiques et modes d'intervention.
 - ✓ Développer un coffre à outils pour les Directions des Ressources Humaines afin de favoriser la transformation culturelle vers le Lean.
- Livrables:
 - ✓ Animation de 6 rencontres avec les DRH
 - ✓ Supervision de 6 projets supervisés
 - ✓ Rédaction de 8 livrets pour DRH (Documents synthèses sur différents thèmes)
 - ✓ Développement d'un coffre à outils en co-création

Équipe Laboratoire Lean Santé DRH

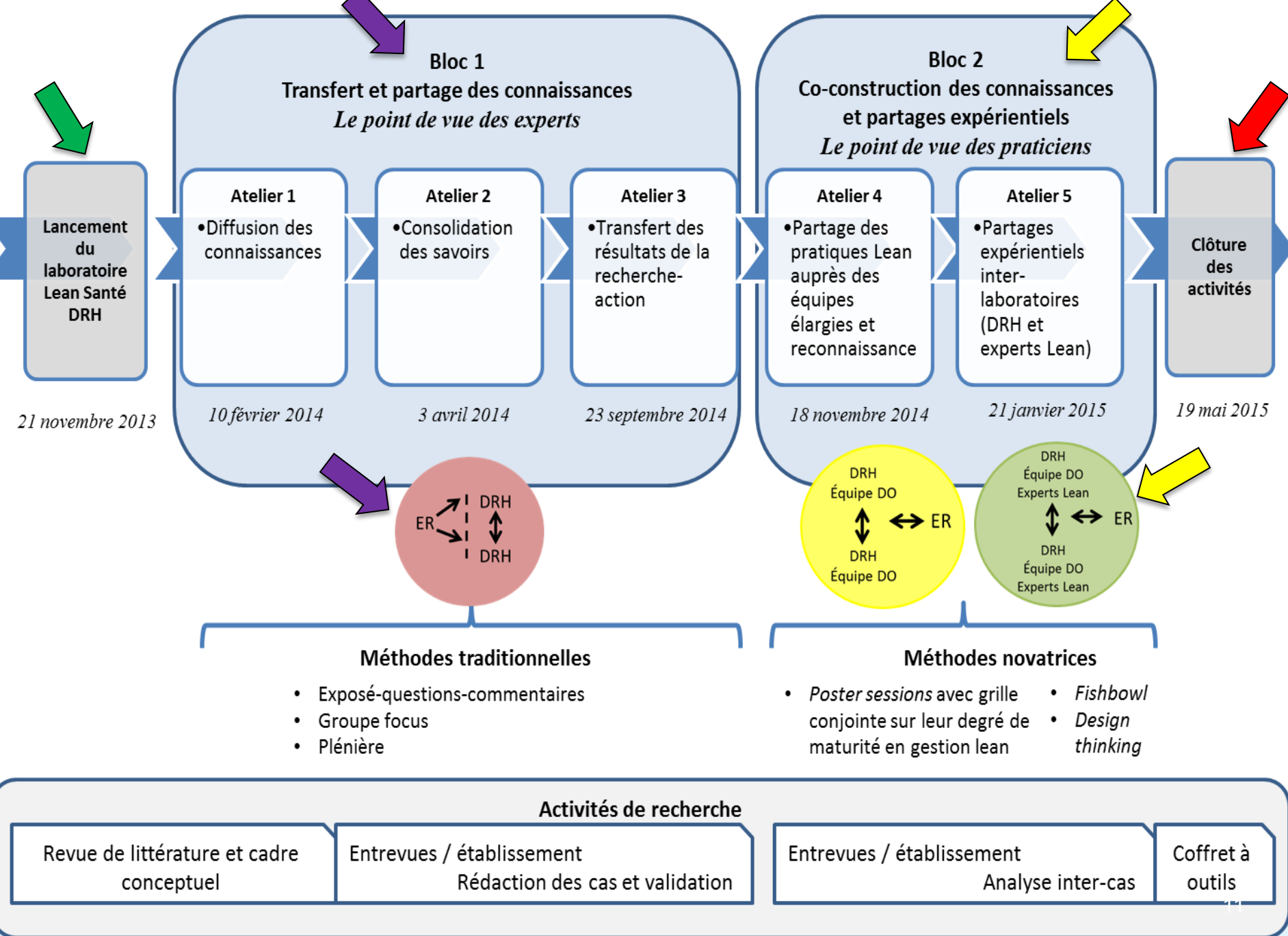
- Professeurs
 - ✓ Céline Bareil
 - ✓ **Alain Gosselin**
 - ✓ Lucie Houle (UdeS)
 - ✓ Marie-Hélène Jobin
- Chargée de projet
 - ✓ Nadia Benomar
- Professionnelle de recherche
 - ✓ Lyne Beausoleil
- Étudiantes M.Sc.
 - ✓ Catherine Gervais
 - ✓ Mary Serba
 - ✓ Catherine Houde
 - ✓ Katia Normand
 - ✓ Sophie Rolland-Atallah



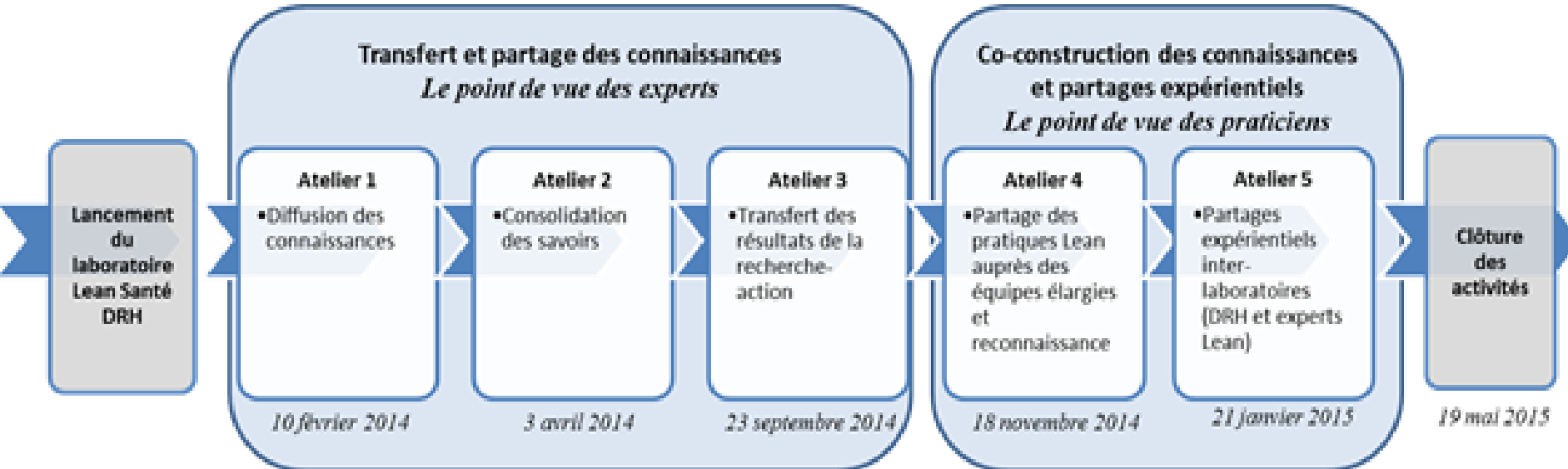
Cadre Conceptuel



La démarche suivie



La démarche suivie



- 7 avril 2014:** Élection du Parti Libéral
- 23 avril 2014:** Nomination du nouveau ministre SSS
- 6 février 2015:** Adoption de la Loi 10
- Début mars 2015:** Nomination PDG – Loi 10
- Mi mars 2015:** Nomination PDGA – Loi 10
- Fin mars 2015:** Nomination DRH – Loi 10

Adoption de la Loi 10 sur la réorganisation du système de santé

Préparation des négociations des conventions collectives

Vagues successives de compressions budgétaires

La démarche suivie

Collecte de données

- 37 entrevues semi-dirigées individuelles effectuées auprès des DRH des 19 établissements des phases I et II ainsi que des membres de leur équipe respective, en trois temps:
 - ✓ T1: Avril à juin 2014
 - ✓ T2: Novembre 2014
 - ✓ T3: Janvier à avril 2015
- 6 ateliers avec les DRH et les membres de leurs équipes des 19 établissements des phases I et II.
- 2 sondages réalisés auprès des DRH des 19 établissements des phases I et II.
- Résultats dégagés des 19 histoires de cas rédigées pour les 19 établissements des phases I et II.

Constats issus des 19 expériences

En début d'étude:

- *Diversité et variance des Directions des Ressources Humaines dans:*
 - ✓ *Leur sensibilisation au Lean Santé*
 - ✓ *Leur formation en Lean*
 - ✓ *Leur place et leur rôle dans le déploiement du Lean Santé*
 - ✓ *Leur compréhension de la transformation culturelle Lean*

Constats issus des 19 expériences

Durant l'année de la recherche:

- *Accroissement rapide et remarqué de la place des DRH reflété dans:*
 - ✓ *La qualité des échanges*
 - ✓ *Leur présence et leur participation aux ateliers*
 - ✓ *La fierté de leurs réalisations*

Constats issus des 19 expériences

Après un an: Bilan partagé pour les DRH:

- *Plusieurs cas de réussite et d'expériences positives*
- *Des cas plus mitigés quant à la transformation culturelle lorsque:*
 - ✓ *Le Lean est peu perçu comme **une transformation culturelle** = logique de projets*
 - ✓ ***Le rôle stratégique des DRH** est moins bien compris = fournisseur de services*
 - ✓ ***L'offre de service RH** est peu ajustée et redéfinie (recrutement, appréciation du rendement, formation)*
 - ✓ *Les équipes RH ne sont pas les **alliés** des responsables Lean*
- *Dans tous les cas: turbulences et incertitudes sur la poursuite de la démarche Lean*

*« Aujourd'hui, quels sont les messages que nous voulons livrer **aux DRH** sur le déploiement du Lean Santé au Québec? »*

Message 1:

Le déploiement du Lean constitue une transformation culturelle: c'est un changement organisationnel difficile, profond, complexe et exigeant :

- Il nécessite donc :
 - ✓ un *processus continu, planifié et dynamique* vers la maturité Lean
 - ✓ un *rôle stratégique et légitime* des DRH
 - ✓ *l'implication de plusieurs parties prenantes* et la *responsabilisation des employés et médecins*
 - ✓ des *changements de comportements du sommet à la base*, orientés vers le client

Message 1:

- Il suppose aussi l'existence de **conditions de succès**:
 - ✓ *L'**engagement soutenu et clair** de la direction*
 - ✓ *Des **valeurs traduites en comportements observables et pratiquées** par la direction et les gestionnaires (accompagnés, coachés et formés)*
 - ✓ *La **formation des RH** (Lean, gestion de projet, gestion du changement)*
 - ✓ *Des **pratiques RH cohérentes** et une **offre de service adaptée***
 - ✓ *Des **équipes de transition** et des **agents de changement***
 - ✓ *Des efforts et une **stratégie à long terme***
 - ✓ *Des **cibles de performance** précises et mesurées*
 - ✓ *La **reconnaissance** des succès, progrès et avancements*

Message 2:

La transformation culturelle Lean implique que les DRH travaillent simultanément sur plusieurs fronts:

- Les DRH doivent participer activement **aux décisions stratégiques** en lien avec le Lean:
 - ✓ En fournissant **un effort d'alignement stratégique** et non une suite de projets d'optimisation
 - ✓ En participant à la **mise en place d'une gouvernance Lean**: participative, coopérative, orientée patient
 - ✓ En se positionnant en tant **qu'acteur stratégique légitime**: expert, contributeur, facilitateur, leader et non un simple fournisseur de services

Message 2:

- Les DRH doivent jouer pleinement leur **rôle de facilitateur** de la transition :
 - ✓ *En développant une méthodologie de **gestion du changement et de la transformation***
 - *Développer des liens avec les Responsables Lean et une méthodologie intégrée gestion de projet / gestion du changement / Lean*
 - *Démocratiser les compétences RH aux agents Lean et aux gestionnaires*
 - ✓ *En **impliquant et en responsabilisant** l'ensemble des parties prenantes*
 - ✓ *En développant une **offre de service RH Lean***
 - *Réaliser des projets Lean en RH (donner l'exemple)*
 - *Créer des réseaux d'agents de changement, former, communiquer efficacement, reconnaître les efforts, coacher etc.*

*« Aujourd'hui, quel est le message que nous voulons livrer **aux responsables LEAN** sur le déploiement du Lean Santé au Québec? »*

Message 3:

Le succès du Lean suppose le développement d'une relation DRH-Responsable Lean forte, en symbiose.

- Cela **nécessite** donc :
 - ✓ *D'**impliquer des agents RH dès le départ** dans les projets et non seulement lors de la mise en œuvre*
 - ✓ *De **faire des projets Lean au sein** de la Direction des Ressources Humaines*
 - ✓ *De devenir **des alliés** et **des agents de changement***

« *Aujourd'hui, quels sont les messages que nous voulons livrer **aux parties prenantes** sur le déploiement du Lean Santé au Québec? »*

Message 4:

Il est dans l'intérêt des DRH et des Responsables Lean d'impliquer les syndicats dès le départ.

- Les établissements qui ont impliqué dès le départ les syndicats et qui ont fourni des efforts pour maintenir de bonnes relations, ont connu bien plus de succès:
 - ✓ *Formation des syndicats au Lean*
 - ✓ *Participation au comité tactique*

Message 5:

Il est dans l'intérêt des DRH d'impliquer les équipes médicales afin qu'elles prennent part aux projets d'amélioration continue.

- Pour accroître les chances de succès:
 - ✓ *Permettre aux équipes d'identifier leurs propres enjeux d'amélioration*
 - ✓ *Trouver des équipes et des moments appropriés*
 - ✓ *Identifier des thèmes porteurs (accessibilité aux soins, qualité de service)*
 - ✓ *Proposer un coaching spécifique aux équipes médicales*

« *Aujourd'hui, quel est le message que nous voulons livrer **aux gestionnaires** sur le déploiement du Lean Santé au Québec? »*

Message 6:

Le déploiement du Lean suppose un changement de paradigme dans la manière de gérer

- Le Lean entraîne de **nouvelles façons** de gérer
 - ✓ *coaching, délégation, partage et engagement dans la prise de décision, apprentissage en continu*
- Le rôle du gestionnaire change et évolue
 - ✓ *Inclusion des parties prenantes y compris le client/patient/usager dans la révision des processus*
- Le changement dans le système de management doit être **synchronisé** avec la réalisation des projets
- Des programmes de développement des compétences des gestionnaires/cadres doivent être prévus (formation, coaching, codéveloppement).

« *Aujourd'hui, quel est le message que nous voulons livrer **aux directions des CISSS et des CIUSSS** sur le déploiement du Lean Santé au Québec? »*

Message 7:

Le déploiement du Lean constitue une transformation culturelle qui interpelle tout le comité de direction.

- Le DRH et le PDG
- Le DRH et le Comité de Direction

« *Aujourd'hui, quel est le message que nous voulons livrer **au Ministère de la santé et des services sociaux** sur le déploiement du Lean Santé au Québec? »*

Message 8:

Il est essentiel de mailler plus étroitement les instances d'accompagnement.

- La création des 3 tables (directeurs d'établissement, DRH et responsables Lean) était pertinente.
- Leur maillage plus étroit serait à consolider.
- Le partage de connaissances issues des initiatives locales doit prendre une large part des activités provinciales.

Les livrables pratiques:

- Le coffre à outils du Laboratoire Lean Santé
 - ✓ 19 histoires de cas faisant état des expériences de chaque établissement, des apprentissages et de leur évolution au fil du temps
 - ✓ 8 livrets thématiques rédigés autour du cadre conceptuel développé pour le Laboratoire Lean Santé DRH



Les livrables scientifiques

- Conférences (évaluation par les pairs)

Houle, L. et Gosselin, A. (2015, Mai). La démarche Lean en santé au Québec: succès, promesses et compromis des équipes RH. Communication présentée lors du Congrès annuel 2015, Association canadienne des relations industrielles, Montréal.

Houle, L., Bareil, C., Gosselin, A. et Jobin, M.-H. (2015, Septembre). *Le déploiement du Lean Santé au Québec en mode agile*. Communication présentée lors des 4e Rencontres internationales en conduite du changement, ESSEC Business School, Paris.

- Actes de congrès (évaluation par les pairs)

Houle, L., Bareil, C., Gosselin, A. et Jobin, M.-H. (2015, Septembre). *Le déploiement du Lean Santé au Québec en mode agile*. Communication présentée lors des 4e Rencontres internationales en conduite du changement, ESSEC Business School, Paris.

Les livrables scientifiques

- Rapports de recherche (1/2)

BAREIL, C., NORMAND, K., GOSSELIN, A., HOULE, L., JOBIN, M.-H., BENOMAR, N. (2015). « Gestion du changement en contexte Lean », Cahier de recherche no15-7, Pôle santé HEC Montréal, juin, 50 p. [[En ligne](#)]

BEAUSOLEIL, L., GOSSELIN, A., BAREIL, C., HOULE, L., JOBIN, M.-H., BENOMAR, N., NORMAND, K. (2015). « Le déploiement d'une culture d'amélioration continue », Cahier de recherche no15-8, Pôle santé HEC Montréal, juin, 27p. [[En ligne](#)]

BENOMAR, N., GOSSELIN, A., BAREIL, C., JOBIN, M.-H., HOULE, L., NORMAND, K. (2015). « Cadre conceptuel du Laboratoire Lean Santé DRH », Cahier de recherche no15-1, Pôle santé HEC Montréal, juin, 21 p. [[En ligne](#)]

GOSSELIN, A., BEAUSOLEIL, L., BAREIL, C., JOBIN, M.-H., HOULE, L., BENOMAR, N., NORMAND, K. (2015). « L'offre de service RH en appui au déploiement du Lean », Cahier de recherche no15-6, Pôle santé HEC Montréal, juin, 19p. [[En ligne](#)]

Les livrables scientifiques

- Rapports de recherche (2/2)

HOULE, L., BENOMAR, N., GOSSELIN, A., BAREIL, C., JOBIN, M.-H., NORMAND, K. (2015). « Stratégie et gouvernance Lean », Cahier de recherche no15-3, Pôle santé HEC Montréal, juin, 24p. [\[En ligne\]](#)

HOULE, L., BENOMAR, N., GOSSELIN, A., BAREIL, C., JOBIN, M.-H., NORMAND, K. (2015). « Implication des parties prenantes », Cahier de recherche no15-4, Pôle santé HEC Montréal, juin, 21p. [\[En ligne\]](#)

HOULE, L., NORMAND, K., GOSSELIN, A., BAREIL, C., JOBIN, M.-H., BENOMAR, N., (2015). « Positionnement stratégique du DRH », Cahier de recherche no15-5, Pôle santé HEC Montréal, juin, 24p. [\[En ligne\]](#)

JOBIN, M.-H., GOSSELIN, A., BAREIL, C. HOULE, L., BENOMAR, N., NORMAND, K. (2015). « DRH et déploiement du Lean : constats et implications issus de 19 expériences », Cahier de recherche no15-2, Pôle santé HEC Montréal, juin, 30p. [\[En ligne\]](#)

Établissements participants

Première phase du déploiement

CHU de Québec

CSSS Jardins-Roussillon

CSSS Sud-Ouest-de-Verdun

Deuxième phase du déploiement

Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement (CRDITED) de Chaudière-Appalaches

Centre Jeunesse du Saguenay-Lac-Saint-Jean

CSSS Antoine-Labelle

CSSS de Beauce

CSSS de Chicoutimi

CSSS de Gatineau

CSSS de l'Énergie

CSSS de Laval

CSSS de Québec-Nord

CSSS Dorval-Lachine-Lasalle

CSSS du nord de Lanaudière

CSSS Haut-Richelieu-Rouville

Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS)

Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)

Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec (IUCPQ)

Institut universitaire en santé mentale Douglas

Merci!

