

L'évolution de la gestion des ressources humaines dans le réseau de la santé et des services sociaux

Défis et perspectives dans le cas appliqué du CIUSSS du Centre-Sud de l'Île de Montréal

HEC Montréal

Pôle Santé, 7 juin 2023

Vos conférenciers



Martyne Charland, MBA, CRHA
Directrice des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal



Henri-Jean Bonnis, IAS.A, PMP
Associé
Adsum Groupe Conseil

Agenda

1	Raison d'être du programme et le contexte de la transformation
2	Objectifs et mesures de succès
3	Grandes étapes de déploiement et organisation du travail
4	Les premiers résultats et observations
5	Les apprentissages réalisés à ce jour

Raison d'être du programme et le contexte de la transformation

« Toute véritable transformation sera précédée d'un grand moment d'inconfort, c'est là le signe que vous êtes sur le bon chemin » — Ajahn Chah



Contexte

La pandémie de la COVID-19 a grandement accentué les enjeux de pénurie de main-d'œuvre dans tout le réseau de la santé. À l'interne du CCSMTL, la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ) reçoit cette pression notamment par :

- le besoin important de stabiliser la force de travail (recrutement et suivi des recrues, gestion de l'absentéisme, intervention dans les équipes, etc.)
- l'écart important entre l'effort fourni par la DRHCAJ et les résultats reçus par les directions clientes
- l'insatisfaction et la perte de confiance des directions clientèles face à des processus critiques RH (lourdeur, manque de coordination des opérations et de réponses concertées, etc.)
- la reprise de nombreux projets organisationnels mis en suspend durant la gestion de la crise

Ce contexte actuel pousse la DRHCAJ à faire le point sur sa performance afin d'être en mesure de soutenir adéquatement l'organisation pour la viabilité du CCSMTL.

Sommaire des constats

1. Les offres de services ne sont ni claires ni délimitées. Lorsqu'un besoin est identifié, la détermination du service approprié et l'accès aux informations recherchées est laborieux, autant pour le client que pour l'employé DRH.

Impacts : redirections multiples entre les services, délais accumulés

2. Malgré une interdépendance démontrée, on constate un manque de mécanismes formels de collaboration interservices. À l'intérieur des services, les cadres règlementaires ne sont pas définis ou diffèrent selon les directions adjointes, et les décisions découlent du jugement discrétionnaire des individus.

Impacts : redirections multiples entre les services, délais accumulés, variabilité des réponses

3. La généralité des façons de faire ne tient pas en compte les particularités des clients. La notion d'imputabilité de la DRH diffère entre les services et les clients.

Impacts : relation tendue services DRH / clients, escalades des insatisfactions

Opportunités d'amélioration

- 1 Problématique : Une organisation du travail fixée sur des fonctionnements en silos, par expertise.
OPPORTUNITÉ : Restructurer l'organisation du travail
- 2 Problématique : La structure RH est non arrimée aux trajectoires de services
OPPORTUNITÉ : Réviser la structure DRH
- 3 Problématique : Une offre de service dispersée ne répondant pas aux besoins de l'organisation
OPPORTUNITÉ : Recentrer l'offre de services sur les besoins essentiels de l'organisation
- 4 Problématique : Des systèmes d'information désuets
OPPORTUNITÉ : Moderniser la DRH
- 5 Problématique : Une dynamique de pression sur les RH et le nombre d'initiatives et de projets en cours
OPPORTUNITÉ : Aménager un espace de consolidation et de gestion de la performance RH

Objectifs et mesures de succès

« Ce qui ne se mesure pas, ne s'améliore pas » — William Edwards Deming

A woman with glasses and a dark blue top is pointing at a whiteboard in a meeting room. The background shows other people and office equipment.

Objectifs de la transformation de la gestion des ressources humaines

D'ici mars 2024 :

1. Atteindre l'excellence opérationnelle des services RH
2. Développer un conseil RH axé sur la recherche de solutions adaptées qui aident l'organisation à accomplir sa mission
3. Établir les responsabilités de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation et l'offre de services RH en conséquence

Principes directeurs – 3 axes fédérateurs



Des actions qui favorisent la présence du personnel, son engagement et sa santé



Un travail rigoureux et axé sur la performance



Une approche sensible à l'expérience client



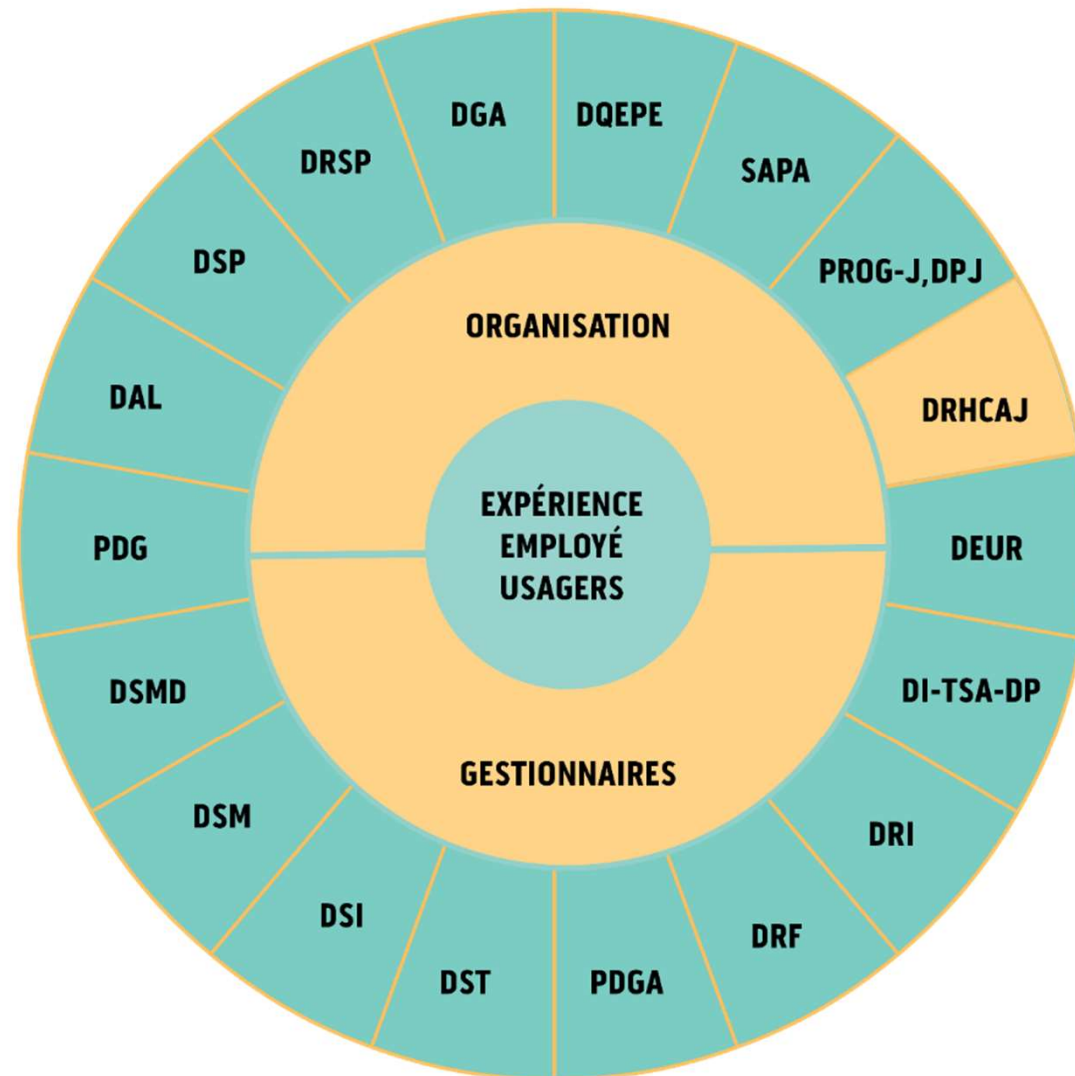
Liste des indicateurs et des cibles de performance en fonction des objectifs

OBJECTIFS DU PROGRAMME	CATÉGORIE	INDICATEURS DE PERFORMANCE CIBLE	ACTUEL (Oct. 2022)	CIBLES INTERMÉDIAIRES					CIBLES FINALES (Sep 2024)
				Mars 2023	Jun 2023	Sept. 2023	Déc. 2023	Mars 2024	
Mettre en place une culture d'excellence opérationnelle des services RH	Centralisation des demandes	Nombre de portes d'entrée pour les clients-gestionnaires							
		Processus	Nombre de processus cartographiés						
	Nombre de processus automatisés (Octopus)								
	Délai de traitement	Délai moyen de traitement des demandes par niveau de service							
	Taux de résolution	Taux de résolution des demandes							
	Excellence opérationnelle		Pourcentage du coût des services RH par rapport aux dépenses d'exploitation organisationnelles						
			Coût des services RH par employé du CCSMTL						
			Ratio de productivité RH (ex. d'objectif 1 ETC RH par 60 employés)						
Taux de progression de plan d'efficacité financière 2021-2024									
Développer un conseil RH axé sur la recherche de solution qui aide l'organisation à accomplir sa mission	Taux de satisfaction	Taux de satisfaction moyen des clients-employés							
		Taux de satisfaction moyen des clients-gestionnaires							
		Taux de satisfaction des délais de traitement des demandes							
		Taux de satisfaction de la constance et la qualité des réponses							
Établir les responsabilités de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation et l'offre de service RH en conséquence	Niveau de maturité	Niveau de maturité de la GRH au CCSMTL							
		Niveau de maturité de la DRHCAJ							

Description et périmètre du programme

« Une vision sans action n'est qu'un rêve, une action sans vision ne fait que passer le temps, et une vision avec action peut changer le monde » — Nelson Mandela

Un programme organisationnel mené par la DRHCAJ



Liste des inclusions et exclusions du programme

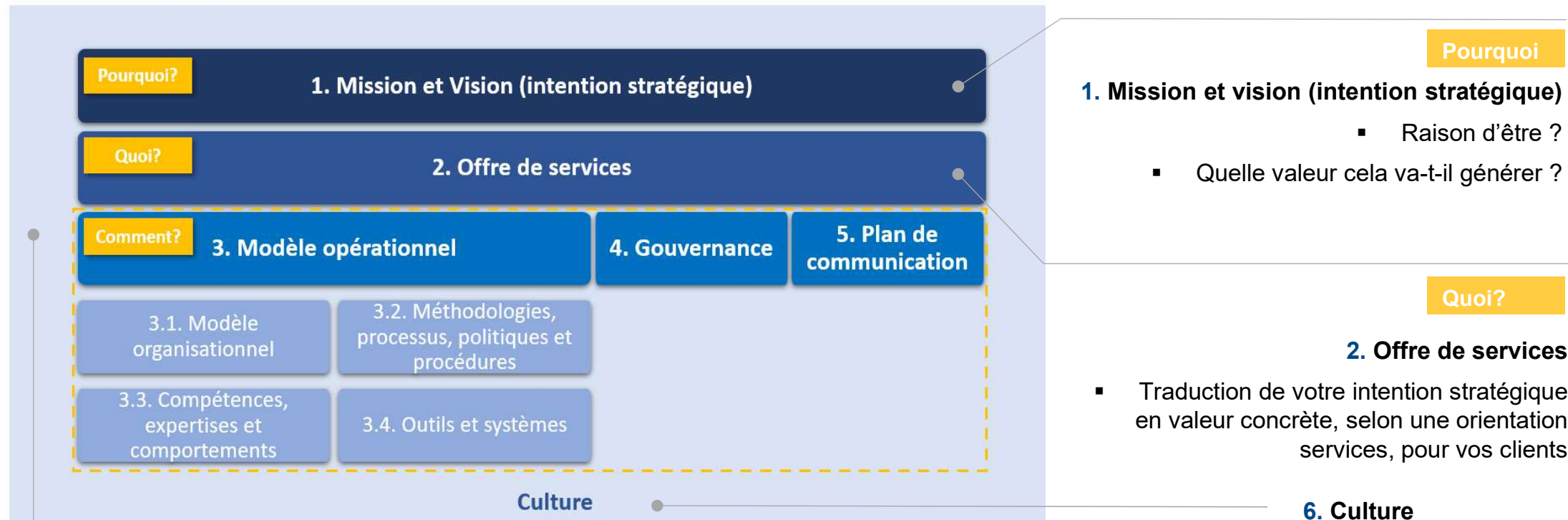
Inclusions

- Gestion des projets approuvés
- Mise en place et gestion d'une cellule de crise temporaire
- Livrables clés de la gestion du programme :
 - Approbation de la charte du programme
 - Planification du programme et feuille de route
 - Plan d'action détaillé pour la cellule de crise, incluant un échéancier
 - Évaluation et demandes budgétaires
 - Plan de gestion des risques
 - Plan de gestion du changement
 - Plan de communication
 - Plan de gestion de la capacité*
 - Plan de gestion des bénéfices
 - Plan de gouvernance du programme

Exclusions

- Gestion du portefeuille de la DRHCAJ
- Gestion des projets hors du programme
- Gestion des opérations de la DRHCAJ

La transformation impacte l'ensemble du modèle opérationnel de la DRHCAJ



Comment

3. Modèle opérationnel

- Façons de desservir les clients, en lien avec l'offre de services
- 3.1 Modèle organisationnel** : structure organisationnelle
- 3.2 Méthodologies, processus, politiques et procédures**
- 3.3 Compétences et expertise** : savoir-faire, savoir-être
- 3.4 Outils et systèmes** : utilisés pour effectuer le travail

4. Gouvernance

- Assurer la gouvernance des opérations et des projets/programmes en lien avec l'offre de services

5. Plan de communication

- Stratégie de communication
- Engager et mobiliser vos parties prenantes

Liste des projets et relations avec les composantes du modèle opérationnel

Projets	Composantes du modèle opérationnel	Mission et vision (intention stratégique)	Offre de services	Modèle opérationnel	Modèle organisationnel	Méthodologies, processus, politiques et procédures	Compétences, expertises et comportements	Outils et systèmes	Gouvernance	Plan de communication	Culture
1- Transformation culture											
2- Structure de la DRHCAJ											
3- Définition de l'offre de services cible											
4- Mesure de la performance (Benchmarking et KPI)											
5- Responsabilité de gestion de la GRH											
6- Généraliste RH											
7- Trajectoire Disponibilité de la MO											
8- Trajectoire Prendre soin											
9- Porte d'entrée unique de la DRH											
10- Numérisation											

Grandes étapes de déploiement et l'organisation du programme

« Si vous échouez la planification, vous planifiez l'échec » — Philip Kotler

Mise en contexte

Quelques statistiques....



15 % des budgets de projet sont perdus à cause de la mauvaise gestion de projet

(source : PMI)



Seulement **20 %** des organisations réussissent leur transformation (source : The Economist)

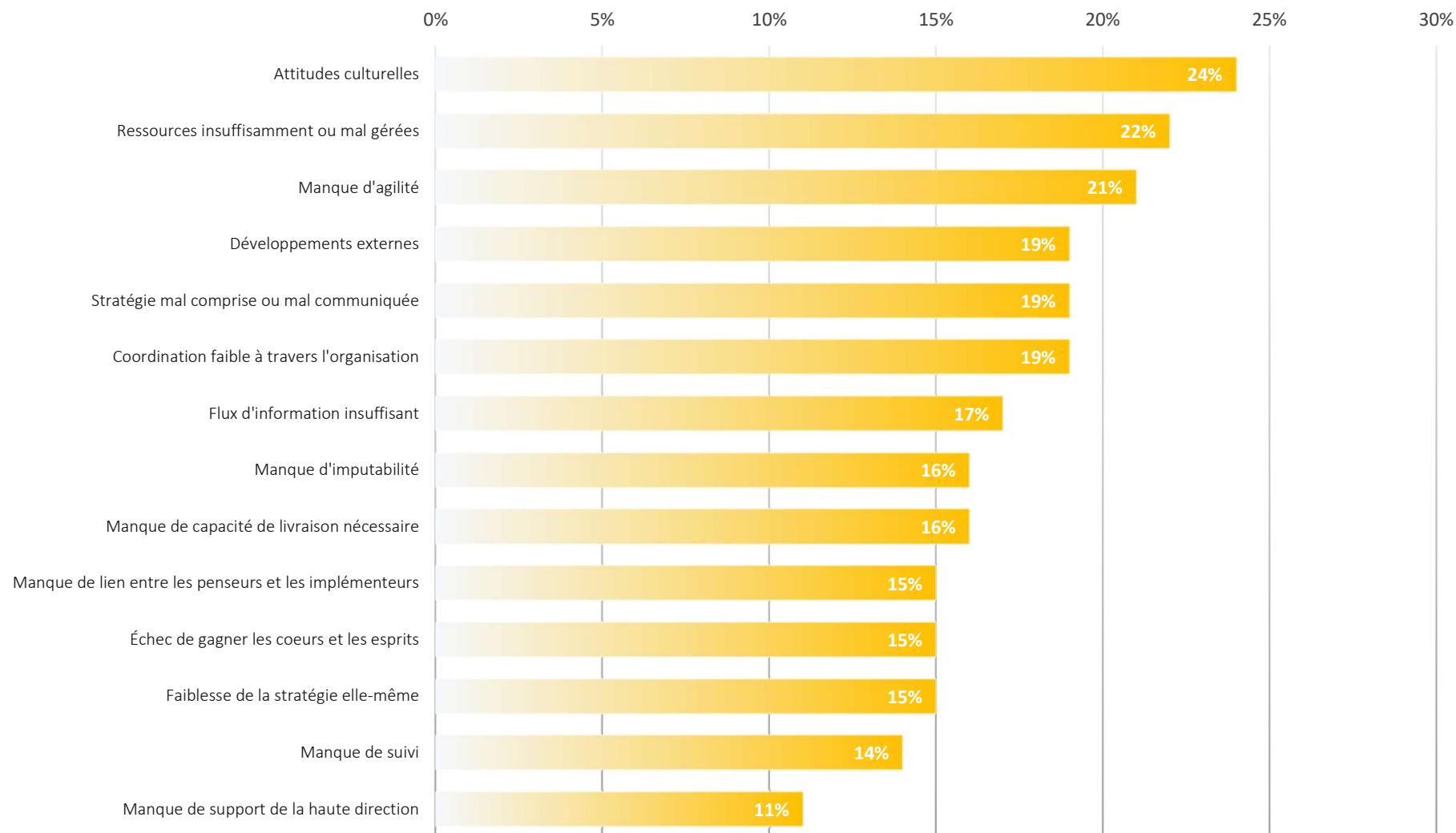


1 heure de planification prévient **200** erreurs d'exécution

(source : Harvard Business)

Mise en contexte

Principales barrières pour une implémentation de stratégie efficace



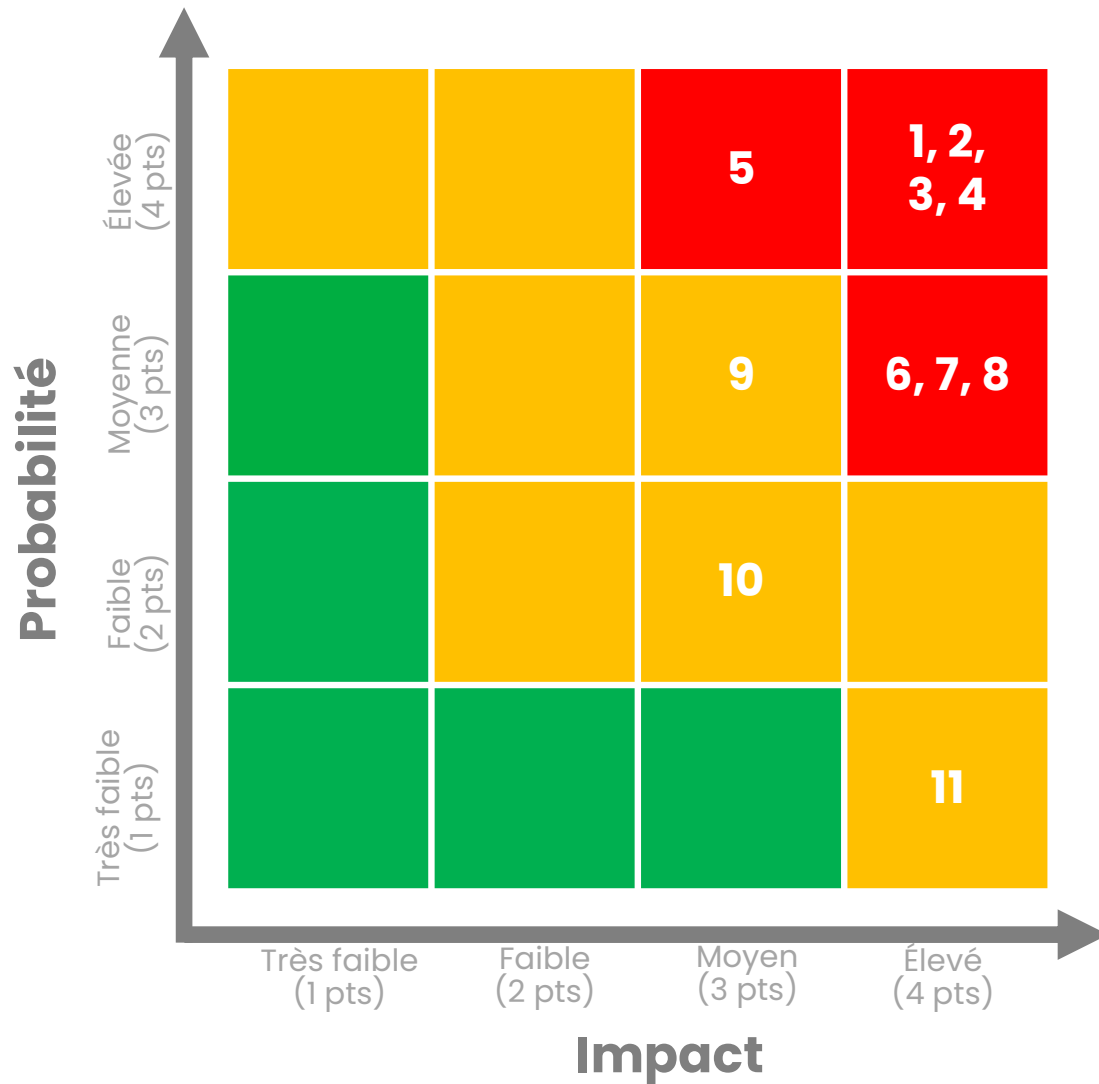
Bien implémenté, un cadre de gestion de programme permet de relever la majorité de ces défis.

Associé à une gestion de changement et de transformation adaptées, ces méthodologies et cadres de référence augmentent beaucoup la chance de succès des stratégies.

Source: The Economist Intelligence Unit, 2017

Positionnement des risques en fonction de la matrice de sévérité

Une grille de probabilité et d'impact permet d'évaluer la gravité des risques et de les classer afin de cibler la stratégie de gestion des risques.



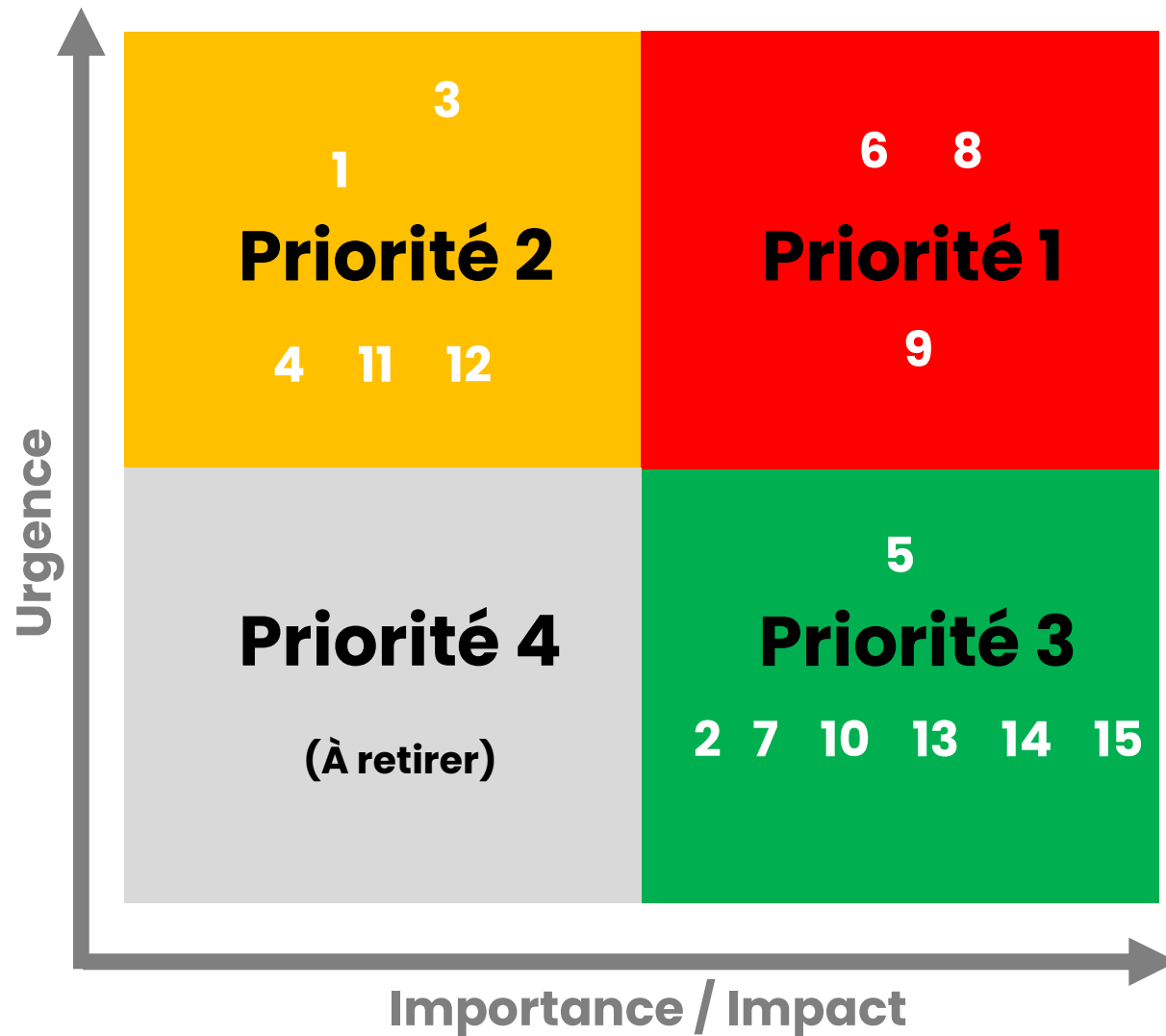
#	Liste des risques à haut niveau
1	Ateliers kaizen en parallèle au déploiement (généralistes RH)
2	Livraison de l'axe 2 (mesure de la performance)
3	Confidentialité de l'information (octopus)
4	Portée trajectoire "DMO"
5	Capacité de déploiement de l'offre de services
6	Vision de l'offre de services
7	Capacité de livraison de la trajectoire DMO
8	Syndicats (trajectoire DMO)
9	Gestion du changement (trajectoire DMO)
10	Portée trajectoire "prendre soin"
11	Nouvelles vagues COVID-19

Légende :

- **Critique** – mesures concrètes avec actions immédiates
- **À surveiller** – mesures proactives à planifier
- **Acceptable** – mesures réactives, au besoin

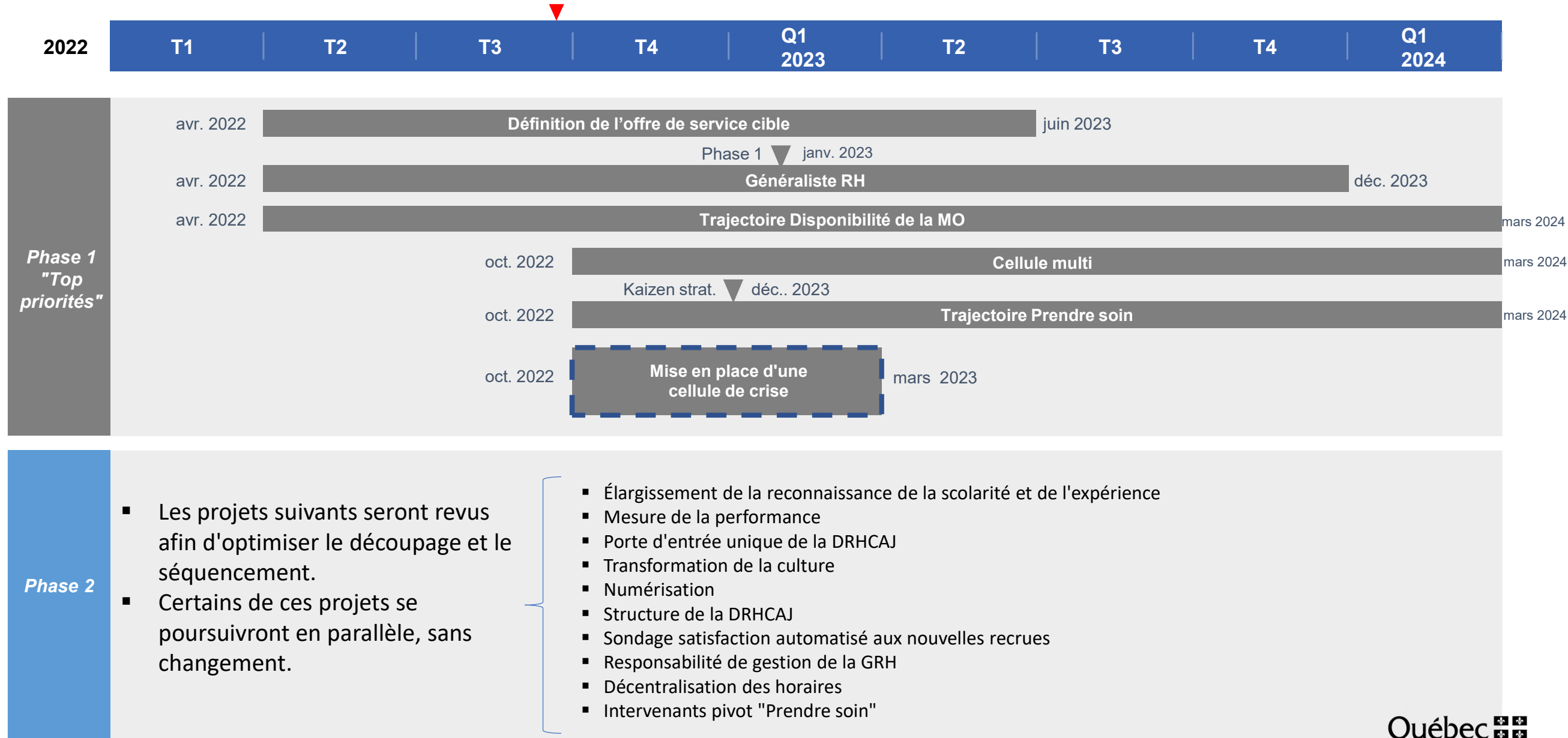
Positionnement des projets en fonction de la matrice décisionnelle

En date du 26 septembre 2022

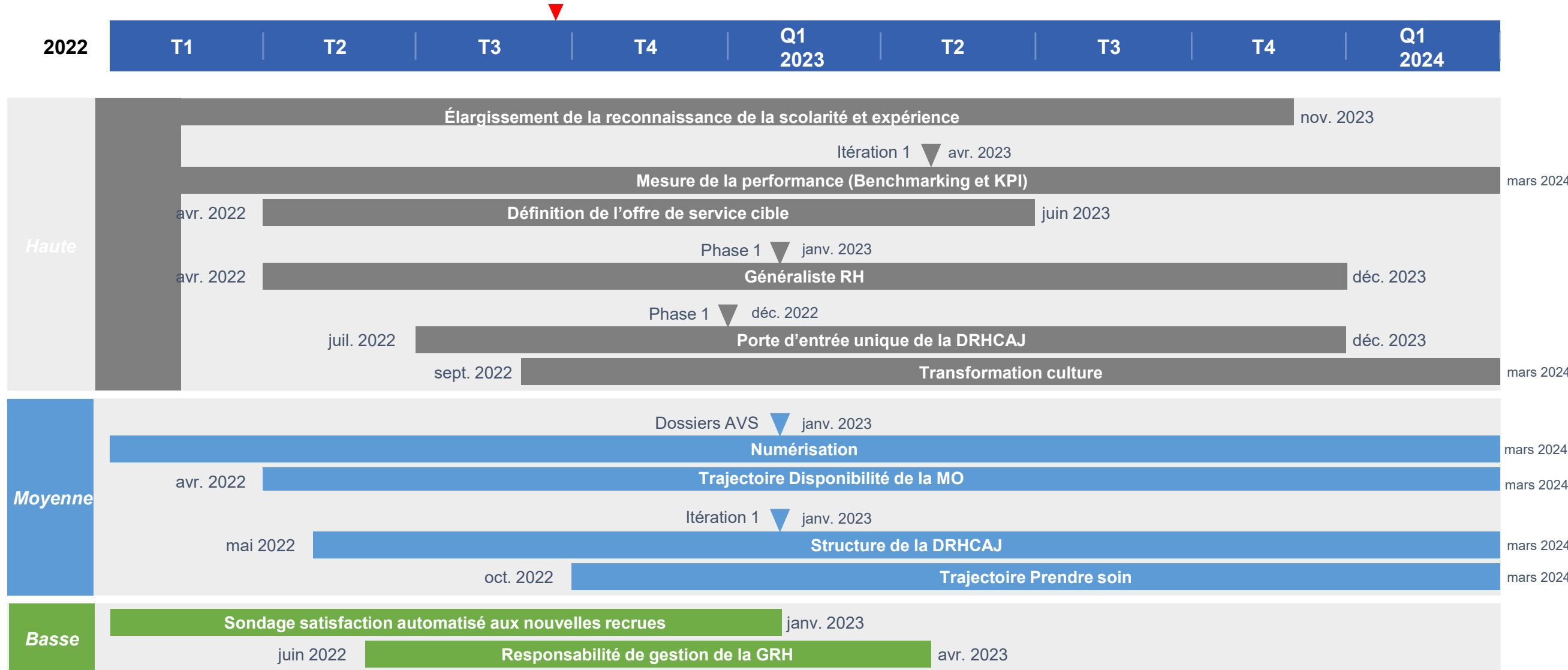


#	Liste des projets par ordre de priorité	Rang
6	Généralistes RH	1
8	Trajectoire "Disponibilité de la MO"	1
9	Cellule multidisciplinaire et besoin PMO	2
3	Définition de l'offre de services cible	3
1	Transformation de la culture	4
4	Mesure de la performance (Benchmarking et KPI)	5
11	Trajectoire "Prendre soin"	5
12	Porte d'entrée unique de la DRH	5
5	Responsabilité de gestion de la GRH	6
2	Structure de la DRHCAJ	7
7	Élargissement de la reconnaissance de la scolarité et expérience	7
10	Décentralisation de la gestion des horaires	7
13	Parcours candidat – Sondage satisfaction automatisé aux nouvelles recrues	7
14	Numérisation	7
15	Intervenants pivot "Prendre soin"	7

Feuille de route avant la priorisation

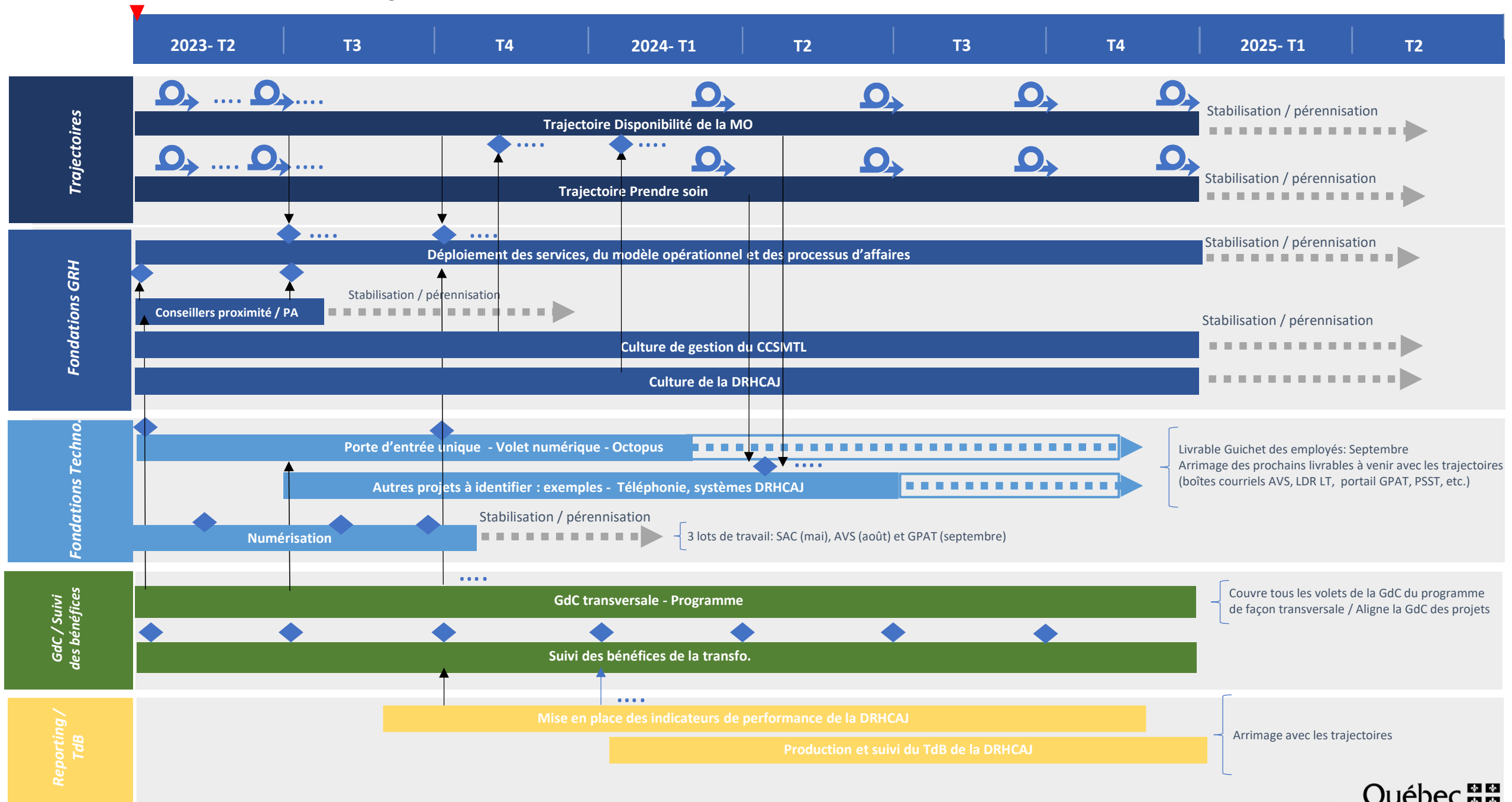


Feuille de route après la priorisation



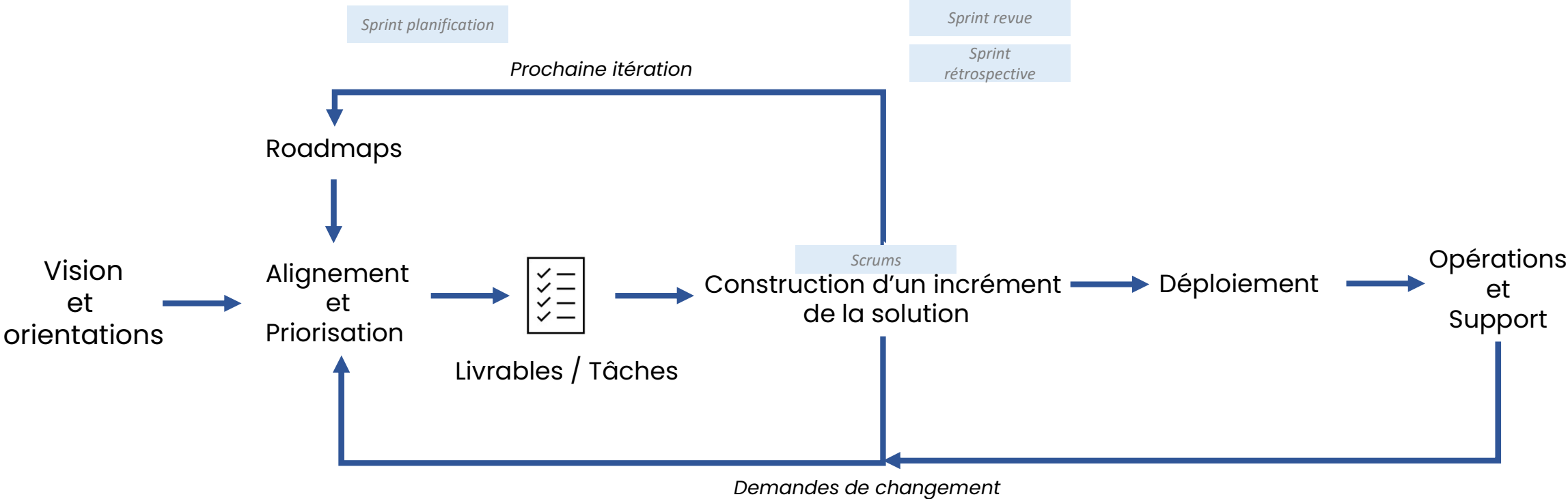
Note : Les projets « Cellule multidisciplinaire et besoin PMO » ainsi que « Décentralisation de la gestion des horaires » ont été intégrés au projet « Trajectoire Disponibilité de la MO ».
Le projet « Intervenants pivot prendre soin » reste à planifier.

Feuille de route ajustée de la transformation GRH



Légende: Incrément Déploiement

Étapes typiques d'un sprint – Vue de bout en bout









Gouvernance et ressources clés

« Venir ensemble est un commencement; rester ensemble est un progrès; travailler ensemble est un succès » - Henry Ford

Le Comité directeur de programme

Un rôle critique dans la réussite de la transformation

Quoi

- Supporter le programme : renforcer les messages et la gestion du changement 
- Prendre des décisions : arbitrage 
- Résoudre les enjeux principaux 
- Approuver les budgets 
- Être informé 
- Encourager l'équipe de gestion du programme 

Comment

- Statutaires mensuels (décisionnel versus informatif)
- Rencontres Ad hoc au besoin
- Huis clos durant la rencontre
- Discussions informelles avec la promotrice
- Opérations versus programme
- Gestion documentaire via Teams

Responsabilités générales pour chacune des instances de gouvernance

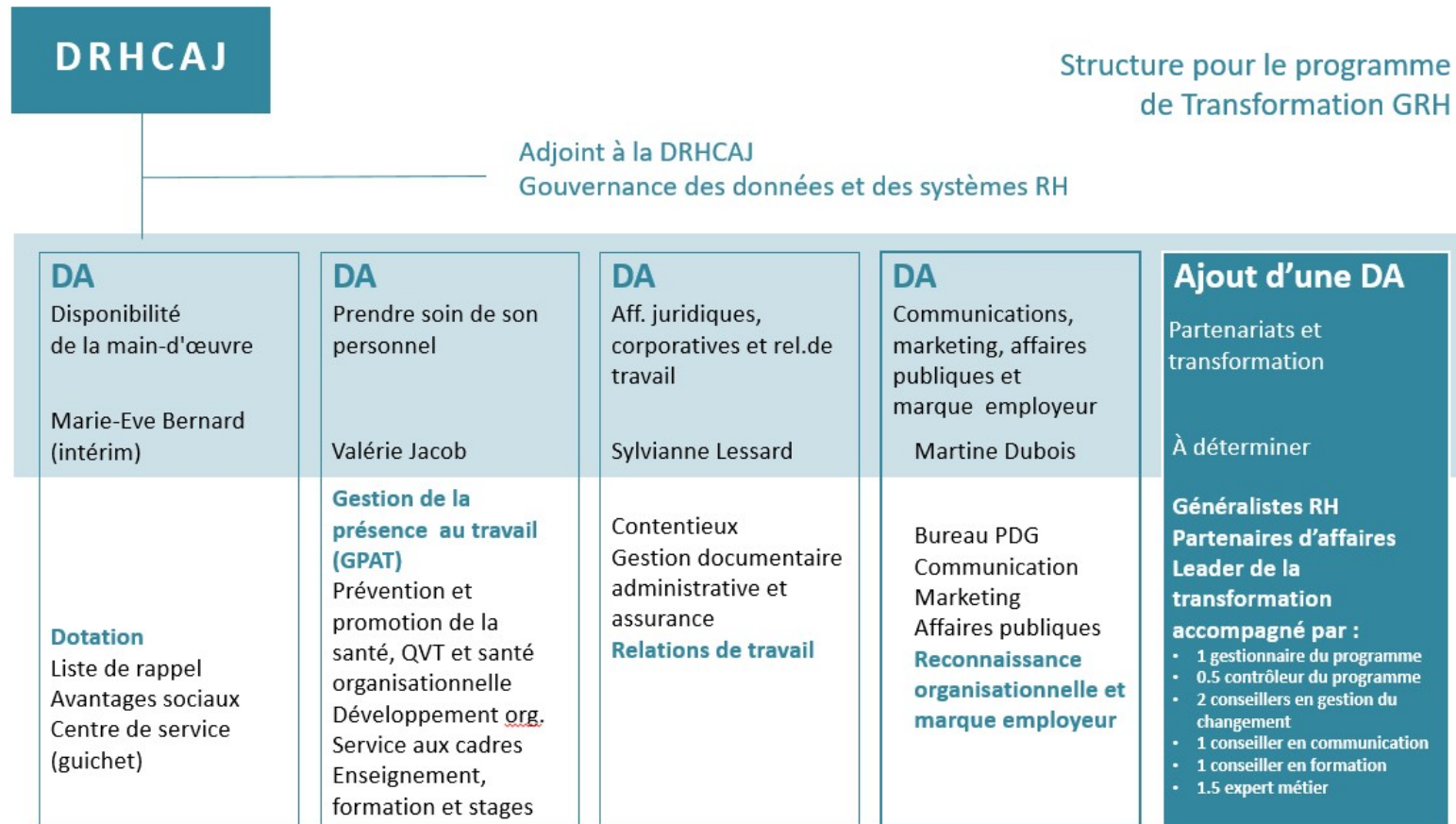
Légende :

- **R** = responsable de l'achèvement
- **A** = approbateur-responsable de la décision
- **C** = consulter avant action ou décision
- **I** = informer après action ou décision
- **X** = représente l'instance de gouvernance où sera adressée la responsabilité
- * = cette instance pourrait également être sollicitée selon l'approbation requise

Responsabilités générales

		Rôles						Instances de gouvernance						
		Promoteur exécutif	Promoteur et/ou promoteur(s) délégués	Leader du programme	Gestionnaire du programme	Leader et/ou gestionnaire de projet	Représentant de l'équipe de positionnement	Représentant du bureau de support à la transformation	Équipes de projet	Comité de coordination	Comité directeur	Comité de gestion DRHCAJ	Comité exécutif	Comité de direction
Alignement	Alignement du programme dans le respect des objectifs d'affaires et des bénéfices stratégiques recherchés, et définition des axes d'intervention prioritaires	A	R	C	C	I	I	I			X	*	*	*
	Positionnements d'affaires ayant un impact sur le programme	A	R	C	C	I	I	I			X	*	*	*
	Pilotage et livraison des bénéfices du programme	A	R	C	C	I	I	I			X	*	*	*
	Priorisation des projets et activités du programme et décisions quant au démarrage et/ou l'arrêt de projets.	A	R	C	C	I	I	I			X			
	Demande de financement du programme	A	R	C	C	I					X		*	*
Gestion du programme	Revue de la santé et de l'avancement du programme	I	I	A	R	C	I	C		X	*		*	
	Identification des besoins de re-priorisation et évaluation des demandes de changement	C	C	A	R	C	C	C		X	*			
	Gestion des interdépendances entre les projets et des contraintes associées au budget, aux ressources, etc.	C	C	A	R	C	I	C		X	*			
	Détermine les positionnements au niveau du contenu et des processus d'affaires	C	C	A	C	C	R	C		X	*	*		
	Résolution et/ou escalade des risques et des enjeux du programme	C	C	A	R	C	C	C		X	*		*	
Gestion des projets	Organisation et gestion des activités du projet	I	I	I	A	R	I	C	X					
	Révision de l'état de santé du projet	I	I	I	A	R	I	C	X					
	Révision des étapes importantes (jalons) du projet	I	I	I	A	R	I	C	X					
	Escalade des risques et des enjeux du projet	I	I	I	A	R	I	C	X	*				

Le rôle de leader dans une transformation



- Le leader de la transformation relève habituellement de la direction
 - Il accompagne le promoteur afin d'assurer le succès de la transformation et de l'atteinte des bénéfices
 - Il doit assurer l'alignement du programme avec les bénéfices escomptés
 - Il doit assurer une gestion du changement adéquate à travers le programme et s'assurer de l'opérationnalisation des changements mis en place
 - Il doit suivre l'avancement du programme ainsi que son état de santé, effectuer le suivi budgétaire au global et apporter les correctifs nécessaires en cas de besoin, et en faire la reddition
 - Il doit régler les enjeux qui lui sont remontés
 - Il doit assurer une saine gestion des risques à travers le programme
 - Il siège sur les comités décisionnels du programme
- Il est habituellement accompagné par une équipe de transformation : gestionnaire de programme, conseiller stratégique, experts en gestion du changement, experts en communication et certains experts métiers spécifiques.

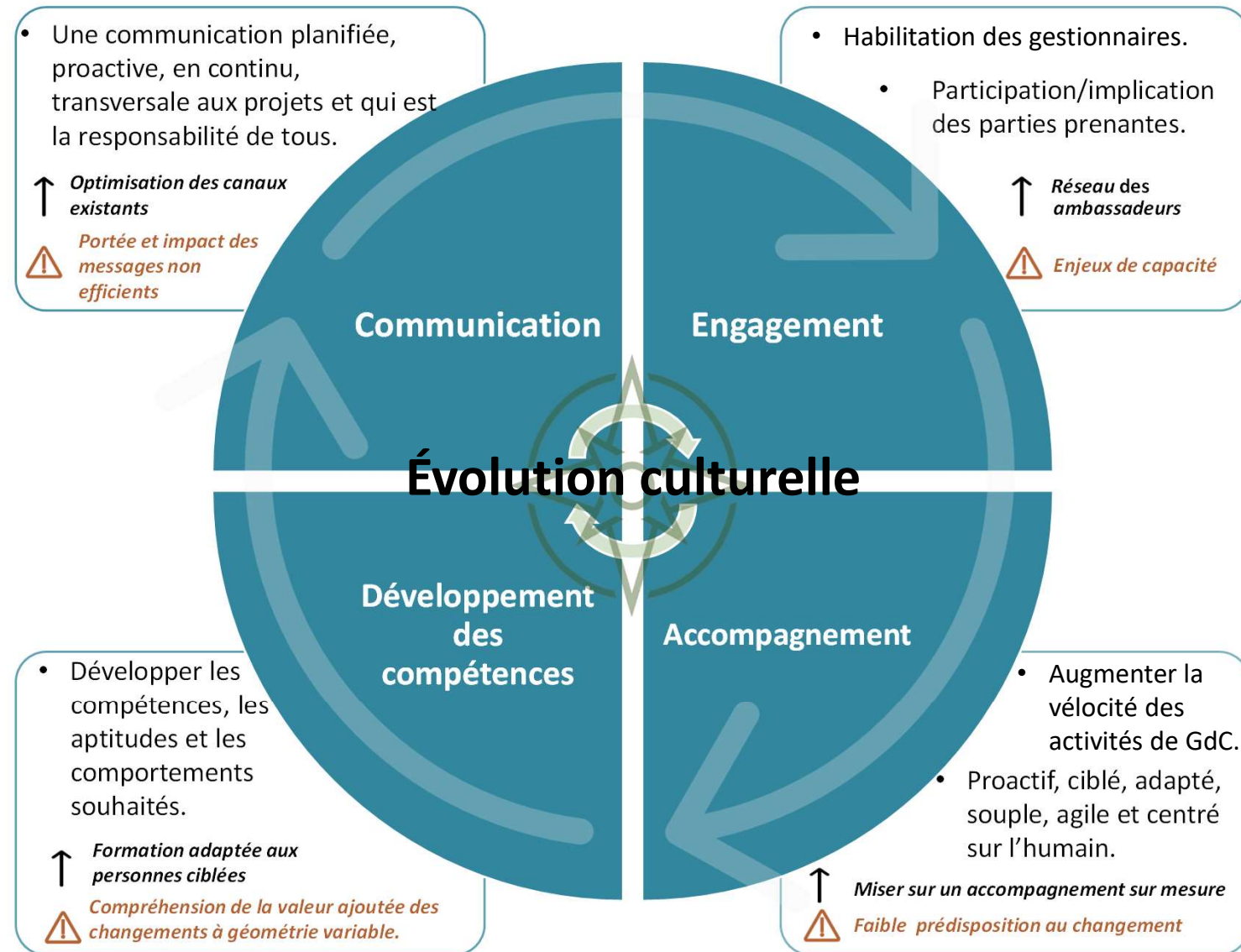
Gestion du changement

« Ce ne sont pas les plus forts qui survivent, ni les plus intelligents, mais ceux qui sont les plus rapides à s'adapter au changement » - Charles Darwin

Stratégie globale de gestion de changement de la transformation

La stratégie de la gestion de changement proposée se veut à priori un **cadre vivant et évolutif**.

Elle sert de ligne directrice pour la mise en œuvre des activités de gestion de changement adaptées aux projets. **Les tactiques d'accompagnement** seront déployées au niveau des projets.



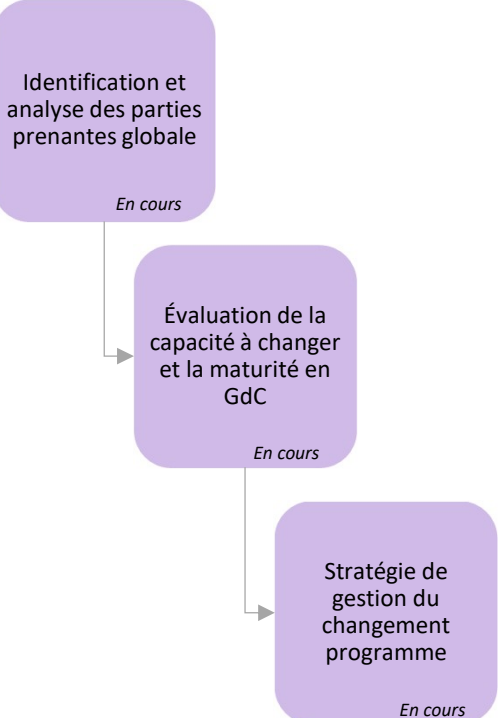
Légende : ↑ Conditions de succès (leviers GdC)
⚠ Points de vigilance (risques GdC)

Fondements

- Comprendre:** pour mieux vivre et intégrer les changements et donner du sens à la transformation.
- Mobiliser :** pour faire partie de la transformation et être un agent de changement.
- Soutenir :** pour assurer une transition en douceur pour tous les individus concernés par les changements.
- Outils:** pour concilier la transformation des individus à celle des objectifs de la transformation de la GRH.

Feuille de route

La stratégie globale GdC partira du programme et sera pilotée transversalement par celui-ci.



Phases de l'appropriation du changement	Réalisation et pilotage du projet *		Post-implantation *
	Orientations et Sensibilisation	Compréhension / Adhésion / Habilitation	Appropriation / Intégration
Mobilisation et engagement	<ul style="list-style-type: none"> Atelier 1 pour p.p. clés Atelier ambassadeurs Atelier 1 pour gestionnaires Atelier 2 pour employés Définition du tableau de bord en GdC 	<ul style="list-style-type: none"> Alignement d'équipe Alignement d'équipe Alignement d'équipe Coaching et suivi auprès des gestionnaires et du personnel impactés Mesure des préoccupations, de la prédisposition et de la mobilisation (équipes projets, gestionnaires et employés) 	<ul style="list-style-type: none"> Activité de soutien à l'appropriation Célébration de la réussite
Accompagnement	Mise en place de l'équipe projet	<ul style="list-style-type: none"> Activités d'accompagnement Méthodes, approches et outils Analyse des impacts Plan de transition Suivi et coaching auprès des gestionnaires impactés 	Transfert des connaissances et pérennisation
Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie d'apprentissage et documentation Stratégie de soutien Méthodes et outils 	<ul style="list-style-type: none"> Encadrement et soutien – matériel de formation Formation de formateurs Logistique de formation Évaluation et certification Développement Aide à la tâche et Aide en ligne Transfert de connaissance à l'équipe de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> Formation d'appoint Suivi post-implantation
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de communication Plan de communication Outils et médias 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation du matériel de communication (contenant/contenu) Accompagnement dans la diffusion Évaluation de l'efficacité des communications 	
Gestion	Plan de gestion du changement	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et mitigation des risques organisationnels Suivi des activités de gestion du changement et rapports 	Post mortem de la gestion du changement

Note * : Les activités illustrées seront adaptées aux différents projets.

Éléments contextuels et principes directeurs de la gestion du changement

Afin de mitiger les risques identifiés, plusieurs facteurs clés de succès sont à mettre en place afin d'assurer *la bonne mise en œuvre de la stratégie proposée*.



Éléments contextuels

- Faible visibilité et compréhension de la GdC à géométrie variable
- Enjeux de capacité des ressources (équipe projet élargie et parties prenantes concernées)
- Mode de travail actuel des équipes en silo
- Niveau de prédisposition au changement organisationnel
- Niveau de saturation face à la transformation



Principes directeurs

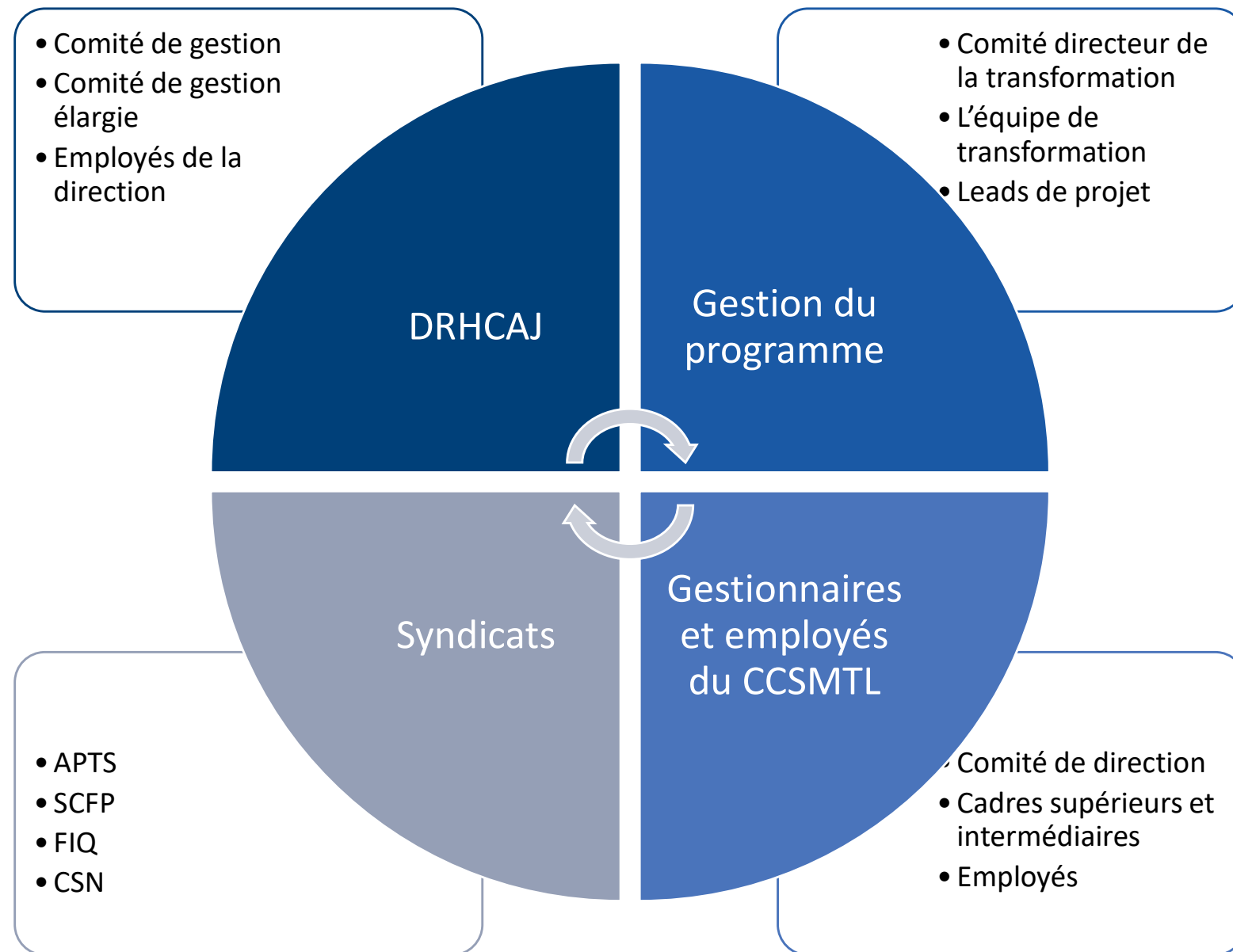
- ✓ Encourager la simplicité en toute intelligence
- ✓ Une planification et une préparation adéquate pour assurer une bonne performance
- ✓ S'engager à prendre les décisions stratégiques rapidement
- ✓ Se concentrer sur les résultats, responsabiliser, et motiver ceux qui font le travail.
- ✓ Améliorer l'efficacité de l'individu, des équipes projet et de l'organisation
- ✓ Vérifier les initiatives en cours avant de se lancer dans de nouvelles
- ✓ Imputabilité de la mise en œuvre de la stratégie

Zoom sur la culture



L'essentiel est
dans l'invisible

Gestion des parties prenantes



Premiers résultats et observations

« J'ai toujours cru que si tu mets tout en œuvre pour réussir, les résultats viendront » - Michael Jordan

Bénéfices de la transformation escomptés¹ et liens avec les projets

Bénéfices	Priorité	Haute				Moindre				En attente			En clôture	
	Projets	Offre de services cible	Conseillers de proximité	Trajectoire DMO	Porte d'entrée unique - Octopus	Mesure de la performance	Trajectoire PS	Numérisation	Intervenants pivot	Transformation culture	Structure de la DRHCAJ	Responsabilité de gestion	Élargissement de la reconnaissance	Sondage de satisfaction
Centralisation des demandes (diminution des portes d'entrées)			✓	✓	✓		✓							
Amélioration/optimisation des processus			✓	✓	✓		✓							
Amélioration des délais de traitement et du taux de résolution des demandes		✓	✓	✓	✓	✓	✓							
Excellence opérationnelle (coût des services RH, ratio de productivité)			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			
Améliorer le taux de satisfaction de la clientèle		✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓	✓	
Augmenter la maturité de la GRH au CCSMTL et de la DRHCAJ		✓	✓						✓		✓			
Améliorer la disponibilité du personnel ²				✓				✓				✓		

Notes

1 : Les projets contribuent en tout ou en partie à la réalisation des bénéfices du programme de transformation.

2 : Bénéfice lié à l'orientation 3 (Prendre soin du personnel du réseau) du Pan stratégique 2019-2023 Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Liste des indicateurs et des cibles de performance en fonction des objectifs

OBJECTIFS DU PROGRAMME	BÉNÉFICE	CATÉGORIE	INDICATEURS DE PERFORMANCE CIBLE	Référence d'oct. 2022	CIBLES INTERMÉDIAIRES			Méthodologie		
					Mars 2023	Résultat mars 2023				
Mettre en place une culture d'excellence opérationnelle des services RH	Centralisation des demandes (diminution des portes d'entrées)	Centralisation des demandes	Nombre de portes d'entrée pour les clients-gestionnaires	17	10	10 (pour les directions avec CP) 17 pour les autres		Calcul des portes d'entrées via la liste des points de chute sur Intranet		
	Amélioration/ optimisation des processus	Processus	Nombre de processus cartographiés	0	10	5 processus cartographiés dans la trajectoire DMO		Calcul de la quantité à chaque itération.		
			Nombre d'automatisations (Octopus)	0	4	3 automatisations dans Octopus		Calcul de la quantité à chaque itération.		
	Amélioration des délais de traitement et du taux de résolution des demandes	Délai de traitement	Délai moyen de traitement des demandes par niveau de service	ND	<i>Résultats au 31 mars 2023</i> <i>Cibles en cours de définition</i>				Extraction d'Octopus.	
					Service	# Requêtes	Délai moyen (jrs ouvrables)	Taux de résolution (%)		
					Affichage anticipé	113	5,7	92%		
					Remplacement LT	373	16,1	35%		
		Taux de résolution	Taux de résolution des demandes	ND	ND	Création poste perm.	3	3,3	100%	Extraction d'Octopus.
						Création poste surcroît	29	4,1	86%	
						Abolition poste perm.	5	8,2	60%	
Abolition poste surcroît						14	4,3	86%		
				Modif. poste perm.	23	7,3	74%			
				Modif. poste surcroît	22	3,3	100%			

Suivi des bénéfices – Mars 2023

OBJECTIFS DU PROGRAMME	BÉNÉFICE	CATÉGORIE	INDICATEURS DE PERFORMANCE CIBLE	Référence d'oct. 2022	CIBLES INTERMÉDIAIRES		Méthodologie
					Mars 2023	Résultat mars 2023	
Mettre en place une culture d'excellence opérationnelle des services RH	Excellence opérationnelle (coût des services RH, ratio de productivité)	Excellence opérationnelle	Pourcentage du coût des services RH par rapport aux dépenses d'exploitation organisationnelles	Coût DRHCAJ /Coût CCSMTL	À déterminer		PBI
			Coût des services RH par employé du CCSMTL	Coût DRHCAJ /Nb d'employés CCSMTL	À déterminer		PBI
			Ratio de productivité RH (ex. d'objectif 1 ETC RH par 60 employés)	Nb d'employés /ETC RH	À déterminer		PBI
			Taux de progression du plan d'efficience financière 2021-2024				Extraction du plan d'action sur l'efficience financière
Développer un conseil RH axé sur la recherche de solution qui aide l'organisation à accomplir sa mission	Améliorer le taux de satisfaction de la clientèle	Taux de satisfaction	Taux de satisfaction moyen des clients-employés				Diffusion du sondage fin mai pour capter l'effet des conseillers proximité
			Taux de satisfaction moyen des clients-gestionnaires				Diffusion du sondage fin mai pour capter l'effet des conseillers proximité
			Taux de satisfaction des délais de traitement des demandes				Diffusion du sondage fin mai pour capter l'effet des conseillers proximité
			Taux de satisfaction de la constance et la qualité des réponses				Diffusion du sondage fin mai pour capter l'effet des conseillers proximité
Établir les responsabilités de gestion des RH au sein de l'organisation et l'ODS RH en conséquence	Augmenter la maturité de la GRH au CCSMTL et de la DRHCAJ	Niveau de maturité	Niveau de maturité de la GRH au CCSMTL				Évaluation en 2024 seulement
			Niveau de maturité de la DRHCAJ				Évaluation en 2024 seulement

Données confidentielles masquées

Apprentissages

« C'est bien de célébrer le succès, mais il est plus important de tenir compte des leçons de l'échec » - Bill Gates

Bons coups

1. Vision claire
2. Intégration du Lean management dans une gestion de programme, mode incrémental
3. DA et budget dédiés à la transformation
4. Communication : rencontres de Direction avec l'ensemble des employés
5. Réseau d'ambassadeurs
6. Accompagnement externe dans la transformation
7. Huis clos dans le comité directeur

Et si c'était à refaire ...

1. Intégration du Lean management dans une gestion de transformation, et l'inclusion des directions de la haute direction dans les Kaizen
2. Conciliation entre le *bottom-up* et le *top-down*
3. Augmenter la visibilité des actions
4. Une gestion du changement encore plus présente et très concrète
5. Augmenter le focus dès le départ sur les initiatives prioritaires

Merci beaucoup!

... et bonne chance