

L'offre de service RH en appui au déploiement du Lean

Cahier de recherche #16-06

Par :

Alain Gosselin, Ph. D.,
Fellow CRHA, Professeur titulaire et Directeur de l'École des Dirigeants, HEC Montréal

Lyne Beausoleil, M. Sc.,
Collaboratrice au Pôle santé

Avec la participation de :

Céline Bareil, M.Ps., Ph.D.,
Professeure titulaire HEC Montréal et psychologue du travail

Nadia Benomar, M.Sc.
Chargée de Projets, Pôle santé HEC Montréal;

Lucie Houle, M. Éd., DBA, CRHA,
Chercheure associée au Pôle santé et professeure adjointe au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke

Marie-Hélène Jobin, MBA, Ph. D.,
Professeure titulaire et Directrice du Pôle santé HEC Montréal

Katia Normand, M.Sc.,
HEC Montréal, Spécialiste en développement organisationnel

Août, 2016



Créé en 2010, le Pôle santé HEC Montréal et une plate-forme universitaire qui génère et diffuse de la connaissance autour des meilleures pratiques en gestion du système de santé et des services sociaux en favorisant un maillage entre les expertises académiques et pratiques.

Pour en savoir davantage sur le Pôle santé HEC Montréal, visitez le <http://polesante.hec.ca/>.

L'offre de service RH en appui au déploiement du Lean

Ce document fait partie d'une série de 8 livrets qui ont été rédigés dans le cadre du Laboratoire Lean Santé DRH en collaboration avec le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS) du Québec et 19 établissements du Réseau de la santé et des services sociaux du Québec.

Auteurs

Alain Gosselin, Ph. D., Fellow CRHA, Professeur titulaire et Directeur de l'École des Dirigeants, HEC Montréal
Lyne Beausoleil, M. Sc., Collaboratrice au Pôle santé

Avec la participation de :

Céline Bareil, M.Ps., Ph.D., Professeure titulaire HEC Montréal et psychologue du travail
Nadia Benomar, M.Sc. Chargée de Projet Pôle Santé HEC Montréal
Lucie Houle, M. Éd., DBA, CRHA, Chercheure associée au Pôle santé et professeure adjointe au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke
Marie-Hélène Jobin, MBA, Ph. D., Professeure titulaire et Directrice du Pôle santé HEC Montréal
Katia Normand, M.Sc., HEC Montréal, Spécialiste en développement organisationnel

Pôle santé HEC Montréal
3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone : 514 340-3175

Dépôt légal : troisième trimestre 2016
ISBN : 978-2-924748-05-3
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016

Les auteurs remercient sincèrement le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS) du Québec pour le soutien financier et stratégique à la conduite de cette recherche. Nous tenons aussi à remercier chaleureusement tous les intervenants des établissements concernés qui ont participé à ce projet. Leur expérience de précurseurs a grandement permis de le bonifier.



LABORATOIRE LEAN SANTE DRH

Coffre à outils

Livret 06— L'offre de service RH en contexte Lean

L'OFFRE DE SERVICE RH EN APPUI AU DÉPLOIEMENT DU LEAN

Le déploiement du Lean dans le domaine de la santé et des services sociaux requiert une stratégie appropriée. Elle doit être taillée sur mesure en fonction des enjeux propres à un tel défi. En effet, chaque contexte est différent en bonne partie parce que les individus qui s'y trouvent ne partent pas du même point, n'envisagent pas la destination de la même manière et disposent de capacités différentes pour y parvenir.

D'autre part, la démonstration de la valeur ajoutée par les ressources humaines à la mise en œuvre des priorités stratégiques d'une organisation n'est plus à faire. Son succès passe irrémédiablement par les compétences, les attitudes et les comportements de ceux qui sont touchés, sollicités ou concernés par le plan d'action qui découle de la stratégie.

La direction des ressources humaines est donc directement interpellée par l'effet cumulé de ces deux constats. Le responsable de la fonction doit être l'architecte d'une stratégie RH qui aligne les intérêts des individus avec la priorité de l'amélioration continue et qui mobilisent de façon durable leurs efforts pour en assurer le succès.

Ce rapport fait un survol du contenu de cette stratégie RH.

Pôle santé HEC Montréal

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L’offre de service RH en contexte Lean

1

Sommaire

Sommaire.....	1
Avant-propos	2
Schéma du cadre conceptuel	3
Ce que nous dit la littérature.....	4
À propos de la valeur ajoutée par les DRH aux priorités de l’organisation	4
Les contours d’une offre de service axée sur le déploiement du Lean.....	5
La transformation des pratiques RH grâce au Lean	7
Ce que nous apprend le terrain.....	8
Sur les ressources de la DRH mobilisées à la transformation Lean	8
Sur l’harmonisation des pratiques RH au Lean.....	10
Sur l’application des principes du Lean à la GRH	11
Ce qu’il faut retenir	11
Nos coups de cœur	12
Pour aller plus loin	14
Travaux cités	15
Annexe – Méthodologie	16

Avant-propos

En novembre 2011, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a sélectionné trois établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux pour implanter des projets selon l'approche Lean Healthcare Six Sigma dans leur organisation. En décembre 2013, seize autres établissements ont été choisis pour faire partie de la phase II de ce grand projet qui met davantage l'accent sur le déploiement d'une culture d'amélioration continue.

Le MSSS a ainsi mandaté le Pôle santé de HEC Montréal d'accompagner les DRH des 19 établissements de la phase I et II du projet dans l'identification et le développement des compétences nécessaires aux directions des ressources humaines pour favoriser le déploiement d'une culture d'amélioration continue et son appropriation par les principaux acteurs de ces établissements. Pour ce faire, l'équipe du Pôle santé de HEC Montréal a structuré son intervention autour de 7 thématiques résumées dans le schéma du cadre conceptuel (page suivante).

Outre l'accompagnement des DRH tout au long du projet dans le cadre des réunions du Laboratoire Lean Santé des DRH Branchés, l'équipe de recherche souhaite remettre au MSSS un coffre à outil synthétisant les principaux constats, enjeux, conditions de succès ainsi que recommandations à destination des DRH des établissements envisageant d'implanter une culture Lean au sein de leur organisation (les détails de la méthodologie utilisée se trouvent en annexe de ce présent document). L'objectif est ainsi de permettre le transfert des connaissances amassées tout au long de cette étude aux établissements du Réseau de la santé et des services sociaux.

Ce document fait donc partie intégrante du coffre à outil développé pour le Réseau de la santé et des services sociaux et se concentre sur le thème de la gouvernance Lean.

Nous espérons que notre contribution sera utile pour orienter le plan de déploiement de la culture Lean dans le Réseau et faciliter le parcours des établissements dans leur démarche.

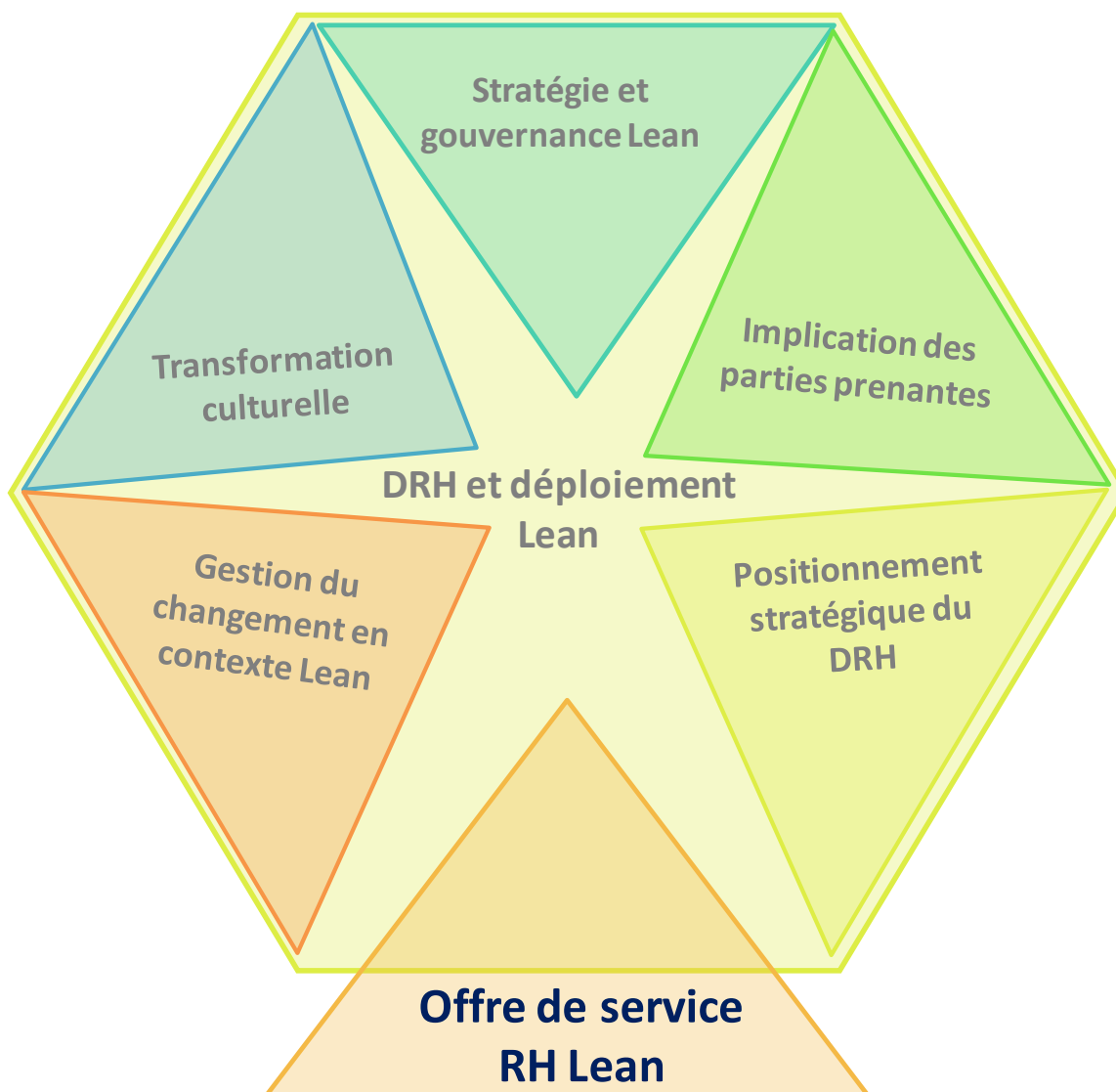
L'équipe de recherche Pôle santé HEC Montréal

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

3

Schéma du cadre conceptuel



Ce que nous dit la littérature

NOTE : Comme tous les autres livrets abordent diverses facettes de la direction des ressources humaines, ils renferment également de nombreuses références à des actions que cette fonction devrait entreprendre ou soutenir. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne le soutien au changement, lequel constitue l'item le plus souvent mentionné dans l'offre de service RH en contexte Lean. L'offre de service de la DRH trouve donc des échos à travers l'ensemble de nos documents.

Ce livret ne veut pas reprendre ces propos. Le but est plutôt d'ajouter quelques observations concernant les pratiques usuelles de GRH. Il s'agit de voir comment il est possible d'aligner les pratiques RH sur la démarche Lean et ainsi constituer une stratégie RH cohérente et à valeur ajoutée.

À propos de la valeur ajoutée par les DRH aux priorités de l'organisation

Quand on y regarde de près, l'essentiel des priorités stratégiques actuelles (intégration suite à une fusion, qualité des soins offerts, briser les silos entre les départements ou les établissements, implanter une culture d'amélioration continue, etc.) dépend fortement de la qualité et de la performance des personnes au travail. La réalisation de ces priorités repose donc sur la présence d'un ensemble de conditions de succès reliées aux compétences, aux attitudes et aux comportements du personnel à tous les niveaux. C'est particulièrement le cas pour une démarche Lean.

«Getting people matters right is essential for any serious lean-management effort, for ultimately much of the point of a transformation is to help people achieve more – build their capabilities, increase their capacity, intensify their engagement, and develop deeper connections between purpose and meaning.» (Frackleton et al., 2014)

Cependant, il arrive que les dirigeants des établissements peinent à voir et à articuler clairement ce lien de dépendance, à mesurer l'écart entre la situation actuelle et celle qui est requise et, bien sûr, à concevoir une solution intégrée. Même s'ils sont convaincus que le facteur humain est stratégique, ils peuvent être dépassés par la diversité et la complexité des enjeux en place. Aussi, ils ne voient pas toujours les impacts des options qu'ils envisagent et des décisions qu'ils s'appêtent à prendre.

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

5

C'est là que la DRH doit entrer en action (Gosselin, 2013). Elle doit réduire l'angle mort des dirigeants par rapport aux enjeux ressources humaines de la démarche Lean. Pour contribuer pleinement à l'effort Lean, elle doit d'abord avoir une idée claire du type de contribution qu'elle peut apporter au-delà d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines qui correspondent aux normes professionnelles et d'un service d'accompagnement attentif et soutenu.

Les contours d'une offre de service axée sur le déploiement du Lean

Selon plusieurs experts, le succès de l'implantation du Lean est intimement lié à l'offre de service développée par la DRH (Frackleton et al., 2014; Bonavia et Marin-Garcia, 2011). Certaines études ont en effet identifié plusieurs facteurs clés de succès relevant de la DRH, comme en témoigne le contenu des revues de littérature associées aux autres thématiques de notre cadre conceptuel. Que ce soit juste avant l'adoption du Lean, pendant la phase de projets pilotes ou lors de son déploiement plus global à travers l'organisation, la contribution de la DRH est perçue comme étant essentielle (Martinez-Jurano, Moyano-Fuentes et Gomez, 2013).

Cependant, la littérature portant spécifiquement sur la contribution de l'offre de service RH en appui au Lean est peu développée et la recherche encore moins. En fait, l'essentiel de ce qui est présenté constitue des généralités qui pourraient s'appliquer à de nombreux contextes, incluant la démarche d'implantation d'une culture d'amélioration continue. Malgré une base plutôt mince, voici quelques constats que nous en avons dégagés.

- Chacune des pratiques RH a le potentiel de constituer un levier à la disposition de la DRH pour influencer positivement le déploiement du Lean. Quant aux pratiques RH, nous référons principalement au recrutement, à la dotation, l'accueil et l'intégration, l'organisation du travail, l'appréciation de la contribution, la reconnaissance, la gestion des talents, la formation et le développement organisationnel.
- Les pratiques RH se situent parmi les leviers à caractère instrumental. Ils font partie des moyens formels dont nous avons parlé dans le livret 08 sur la transformation culturelle. Ils s'inscrivent donc en complément aux leviers plus « informels ou symboliques » comme les histoires à succès, les traditions ou les rituels qui visent plus spécialement à donner un sens au

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

6

changement. Toutefois, il est possible de créer un effet symbolique en proposant une pratique RH en rupture avec la tradition de l'établissement. Ce pourrait être le cas, par exemple, d'une forme de reconnaissance fortement visible offerte par la direction générale en lien avec une contribution remarquable au déploiement du Lean.

- Grâce à ces pratiques, la DRH est en mesure de créer un lien visible et continu avec les comportements désirés (ou à changer) dans le cadre de la culture d'amélioration continue. Cela requiert un travail préalable pour traduire les nouvelles valeurs organisationnelles en comportements concrets attendus au travail. Sur cette base, les pratiques RH permettent alors de susciter, promouvoir, renforcer et reconnaître les comportements souhaités, ainsi qu'à orienter les apprentissages en fonction des compétences pertinentes à développer, en appui à la culture organisationnelle préconisée.
- Bien que toutes les pratiques RH soient susceptibles d'être mises à contribution en soutien au déploiement du Lean, certaines sont plus souvent évoquées dans la littérature. C'est le cas des pratiques de formation et développement organisationnel qui sont appelées à répondre à des besoins de formation et d'accompagnement des gestionnaires et des équipes, et ce dès le départ de la démarche Lean. Le but de cette intervention est de favoriser l'appropriation des outils et techniques associés au Lean, mais aussi l'apparition de nouveaux comportements requis en fonction des principes et de la philosophie Lean. Les pratiques de reconnaissance comptent aussi parmi les pratiques RH les plus souvent citées. Il est suggéré notamment d'amorcer une réflexion afin d'être en mesure de lier convenablement les éléments de reconnaissance à ce qui a de la valeur aux yeux des employés, à ce qui concorde avec leur sens du travail et bien entendu, aux valeurs organisationnelles sous-jacentes en appui au Lean.
- Une place importante est donnée au fait de s'assurer de l'alignement des différentes pratiques RH avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation, et de leur cohérence avec l'approche Lean. Autrement, la DRH risque de nuire au changement en créant de la confusion avec des messages contradictoires par rapport aux attentes souhaitées. Pour un effet de levier

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

7

optimal, l'ensemble des pratiques constituant le portfolio RH doit aussi démontrer de la congruence entre elles. Par exemple, si l'organisation souhaite encourager l'expérimentation et la prise de risque, il importe que ses profils de compétences, ses outils de sélection, ses critères d'appréciation de la contribution et ses formes de reconnaissance en tiennent compte explicitement et d'une façon concordante entre eux.

- L'importance de faire évoluer les outils et programmes d'appréciation de la contribution dans le sens de la philosophie Lean est une suggestion récurrente. On y propose de connecter le pourquoi et le comment de l'appréciation, le stratégique avec l'opérationnel, la contribution individuelle avec celle de l'équipe. Le plus important serait de mettre l'accent sur les comportements en lien avec l'amélioration continue (ex. porte une attention continue aux problèmes, propose de nouvelles façons de faire).
- Un dernier point concerne les indicateurs RH appropriés au suivi et à la mesure de l'évolution de la démarche Lean. Il faut trouver les façons de mesurer tant le changement de comportements que le résultat produit. Une certaine démonstration doit être faite aux employés comme quoi les efforts déployés donnent des résultats tangibles et atteignent leurs cibles. On suggère de porter attention tant aux indicateurs de processus (jalons à se donner pour vérifier si les actions, décisions et livrables attendus se concrétisent), qu'aux indicateurs de résultats (ex. : rétention des talents, niveau d'engagement, de satisfaction, etc.). Les bons indicateurs permettent souvent d'identifier où se trouve la valeur ajoutée pour le client.

La transformation des pratiques RH grâce au Lean

La littérature évoque également un renversement de la situation, à savoir que le Lean peut à son tour devenir un levier pour revoir et améliorer les façons de faire en ressources humaines.

Les experts s'entendent pour :

- Reconnaître que toutes les pratiques ressources humaines (RH) peuvent être remises en question en utilisant la philosophie et l'approche Lean.

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

8

- Revoir ou réaligner les processus et les pratiques RH fait partie des priorités et de l'agenda des DRH qui cherchent à jouer un rôle d'influence constructif dans leur organisation, en appui au déploiement d'une culture Lean. En suivant les principes Lean, et notamment en réalisant une revue périodique de ses processus, la DRH contribue à bâtir sa crédibilité comme partenaire privilégié de la transformation culturelle. Elle s'affiche comme porteur du changement et envoie un message cohérent aux autres directions comme quoi le Lean est valable pour tous et non uniquement pour les directions cliniques. L'usage de l'approche Lean s'inscrit alors dans la volonté de la DRH de se transformer elle-même, d'aller au-delà du discours, pour transposer les principes et la philosophie Lean à travers son mode de fonctionnement, ses processus, ses priorités d'action et ses décisions.

Ce que nous apprend le terrain

Sur les ressources de la DRH mobilisées à la transformation Lean

➡ L'accent est mis sur le soutien au changement par le biais de la formation

Dans la majorité des cas, le principal levier RH qui fut vraiment mis à contribution est la formation/DO. Au début de l'accompagnement RH au déploiement du Lean, les efforts semblent surtout avoir porté sur la formation et l'habilitation des gestionnaires et des équipes concernés par les projets Lean.

Dans les établissements de phase II, l'offre de formation est généralement de type «maison», développée à l'interne en collaboration avec les experts Lean en place. Elle reste plus ou moins exhaustive selon le niveau de maturité. Les établissements de la phase I, souvent plus avancés, comme le CHU de Québec, proposent une offre exhaustive de formation qui couvre les aspects philosophiques et techniques du Lean ainsi que la gestion du changement. De plus, cette formation est adaptée à la clientèle et progressive selon différents niveaux de maîtrise du Lean (ceinture blanche, verte, etc.). Aussi, à notre connaissance, le CSSS Laval est le seul à inclure un volet «Approche collaborative patients/partenaires» à sa formation interne.

➡ Les professionnels formation/DO sont les premiers (souvent les seuls) mobilisés

Le plus souvent, seuls les professionnels formation/DO sont directement impliqués ou mis à contribution dans le soutien à l'effort Lean dans l'établissement. Cette implication se fait

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

9

largement dans une logique d'accompagnement de projets. Nous avons observé quelques cas où l'accent était mis à la fois sur les projets et le Lean au quotidien (ex. caucus, rencontre d'amélioration continue). Le nombre d'établissements où on réfère à une véritable collaboration entre les conseillers RH ou partenaires d'affaires (généraliste) et les experts DO reste limité, mais c'est cas du CHU de Québec.

➤ La formation des professionnels RH au Lean est une pratique assez répandue

Plusieurs établissements précisent avoir investi du temps et des budgets pour qualifier certains membres de l'équipe RH à la pratique du Lean. Il n'est donc pas rare d'observer des professionnels ou gestionnaires RH possédant une ceinture blanche ou même verte.

➤ Certains établissements ont procédé à une restructuration du service RH

Quelques établissements ont fait le choix de réorganiser leurs activités au sein du service RH afin de mieux soutenir l'effort Lean. D'autres y ont fait référence, mais leur restructuration avait débuté avant l'avènement du Lean. Sans que le lien soit direct, il n'en demeure pas moins que la transformation en cours est cohérente avec le soutien à l'effort Lean.

Sans avoir procédé à une réorganisation du service RH, quelques établissements semblent s'être ajustés en ajoutant une ressource en DO (assez rare) ou en affectant une de leurs ressources exclusivement au soutien du Lean. Mais, dans la grande majorité des cas, la charge supplémentaire apportée par la démarche Lean a été assumée avec le personnel en place. Cette surcharge est d'ailleurs mentionnée fréquemment comme un frein à une pleine contribution de la part du service RH. C'est pourquoi plusieurs sont sur le point ou envisagent l'ajout d'une ressource dédiée à la transformation Lean dans leur établissement.

Quelques cas particuliers méritent une attention. Nous avons recensé un cas où la contribution de la DRH est limitée à la dimension communication, tandis que le secteur DO a été intégré sous le directeur responsable du Lean. Dans un autre établissement, nous avons observé l'inverse, c'est-à-dire qu'un conseiller en amélioration continue fait partie intégrante de la DRH. Finalement, dans un autre cas, le soutien au Lean est quasi absent vu l'absence d'expertise en gestion du changement et DO au sein de la DRH.

➤ **Les professionnels formation/DO exercent principalement un rôle classique de soutien au changement**

Le plus souvent, les professionnels formation/DO semblent impliqués dans l'accompagnement et le soutien-conseil en gestion du changement en contexte de projets. Cette observation est cohérente avec l'approche par projets Lean adoptée par la plupart des établissements. La question du soutien direct apporté à la transformation culturelle n'est pas vraiment ressortie sur le radar de nos entretiens.

Sur l'harmonisation des pratiques RH au Lean

➤ **Les rôles et le profil des gestionnaires sont parfois revus en fonction du Lean**

Quelques établissements ont procédé à une révision en profondeur des rôles et du profil des cadres en fonction du Lean. Quelques autres disent avoir amorcé ce processus, alors que d'autres projettent de le faire. Ce constat donne à penser qu'une majorité des établissements se trouvent dans une logique de statu quo à cet égard, alors qu'il est pourtant clair que l'approche Lean remet sérieusement en question la façon dont les cadres exercent leurs fonctions.

Quand nous combinons le fait que l'accompagnement offert semble plutôt centré sur les projets Lean, avec l'observation que la réflexion sur l'impact du Lean pour les cadres semble plutôt limitée, nous sommes face à une situation potentiellement problématique. Le soutien offert en contexte de projets ne sera peut-être pas suffisant pour faire évoluer de façon significative les pratiques de gestion avant, pendant et après les projets, dans une perspective de transformation réelle de la culture organisationnelle. Enfin, quelques établissements se démarquent par leur approche en misant davantage sur le Lean au quotidien en vue de rejoindre une masse critique de gens susceptibles de faire évoluer plus rapidement la culture de l'organisation.

➤ **Plusieurs établissements projettent de revoir certaines de leurs pratiques RH en fonction du Lean**

Environ une douzaine d'établissements ont manifesté leur intention de mieux aligner ou harmoniser un assez large éventail de leurs pratiques RH à la démarche Lean. Ceci prend la forme d'une révision des critères de sélection afin de les rendre plus conformes avec ce qui est attendu des futurs contributeurs. Il en va de même des critères d'appréciation de la performance

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

11

qui seront plus en phase avec les comportements associés à la philosophie Lean. L'accueil et l'intégration sont aussi dans la ligne de mire de certains établissements puisque c'est à cette étape que le nouvel employé est exposé à la culture d'amélioration continue. Enfin, un établissement est en processus de créer un mécanisme de reconnaissance qui cible expressément la contribution au succès de la démarche Lean.

Soulignons enfin le fait qu'un établissement a expressément inscrit l'alignement de l'ensemble de ses pratiques RH dans les objectifs annuels de la DRH, en appui à la stratégie organisationnelle résolument orientée sur le Lean.

Sur l'application des principes du Lean à la GRH

Plusieurs établissements ont aussi appliqué la démarche Lean à leurs propres processus RH. C'est surtout le processus de dotation qui a fait l'objet de cette attention avec 11 établissements sur 19 actifs dans ce secteur de la GRH. L'objectif étant souvent de réduire les délais entre le moment où le poste se libère et le moment où le candidat retenu entre en poste.

Les initiatives recensées sont diverses. En voici une liste partielle :

- Processus de traçabilité des formations internes
- Processus de formation et développement
- Processus de libération syndicale
- Processus de remboursement des dépenses en formation
- Processus d'administration des tests (agents administratifs)
- Processus de gestion de la liste de rappel/remplacements
- Processus de gestion des périodes de probation
- Processus de gestion des mesures disciplinaires
- Processus de gestion des horaires de travail

Ce qu'il faut retenir

Dans le contexte du déploiement d'une culture d'amélioration continue, la direction des ressources humaines a la capacité d'offrir une contribution qui peut faire la différence. Elle doit réaliser que la plupart des pratiques RH en place ont été conçues et mises en place à un moment où la démarche Lean n'était pas une priorité stratégique ou même existante.

Afin d'optimiser sa contribution, voici quelques éléments que la DRH devrait prendre en compte.

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

12

1. Une remise en question des pratiques RH en place s'impose en regard d'une orientation Lean.
2. La première question à se poser concerne le degré d'alignement de chaque pratique RH avec la philosophie et les principes du Lean. Il faut alors se demander comment chaque pratique RH peut servir de levier en faveur de la culture d'amélioration continue.
3. La seconde question concerne le degré de cohérence entre les diverses pratiques RH. Sont-elles compatibles entre elles? Envoient-elles un message convergent en regard des comportements attendus?

Nos coups de cœur

Au cours de ce projet, certaines initiatives, petites ou grandes, ont suscité notre intérêt concernant l'offre de service en matière de transformation culturelle. Ces initiatives gagnent à être diffusées auprès du Réseau de santé et de services sociaux dans la mesure où elles illustrent bien ce qui doit être réalisé pour s'assurer d'un déploiement Lean optimal.

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

13

Le DO en mode
collaboratif avec les
autres services RH

Établissements en
vedette:

CHUQ

Approche de collaboration entre les professionnels de différents services RH et les experts en gestion du changement et soutien à la transformation directement impliqués dans la démarche Lean, brisant le travail en silo souvent observé au sein des DRH.

Approche qui mise sur le travail d'équipe et l'expertise de chacun pour optimiser l'offre de service RH en appui au déploiement du Lean.

Les experts en DO et l'équipe « partenariat » travaillent à articuler les rôles et l'offre de service de façon à soutenir à la fois les projets à réaliser d'une part, et d'autre part, le travail de contamination à l'amélioration continue à faire dans l'ensemble de l'organisation en appui à la transformation culturelle.

La volonté d'équilibrer
l'offre de service RH

Établissement en
vedette:

CHUS

Une activité Kaizen pilotée
par la DRH avec des
résultats convaincants

Établissements en vedette:

CRDITED Chaudière -
Appalaches

Le DRH a utilisé son expérience passée pour réaliser le premier projet Lean de la DRH. Deux ans auparavant. Le processus de dotation requérait 80 jours à l'externe et 63 jours à l'interne pour combler les besoins. Le processus a été révisé avec la méthode Kaizen, incluant la participation d'un client tout au long du projet, avec pour résultats des délais réduits à 30 jours. Depuis, les indicateurs font l'objet d'un suivi régulier et les résultats se maintiennent, contribuant non seulement à la crédibilité de la démarche Lean mais à celle de la DRH.

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

14

Pour aller plus loin

Le contexte actuel caractérisé par les fusions d'établissements conduit irrémédiablement à une révision en profondeur des processus RH. Comme les façons de faire en ressources humaines sont probablement différentes entre les établissements fusionnés, une mise à niveau des pratiques RH devient incontournable. Il est souhaitable de procéder à cette consolidation sous le couvert d'une démarche Lean.

Il s'agit d'une occasion à ne pas manquer pour faire avancer toute la communauté RH dans sa compréhension et sa maîtrise des principes et des méthodologies typiques au Lean.

Travaux cités

Bonavia, Thomas 7 Marin-Garcia, Juan, «Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance», *International Journal of Manpower*, vol.32, no.8, p. 923-938.

Frakleton, Erin; Girbig, Robert; Jacquemont, David & Singh AJ, «Guiding the people transformation: The role of HR in lean management», *The Lean Management Enterprise*, McKinsey & Company, 2014, p. 79-88.

Gosselin, Alain, «Gérer stratégiquement en ressources humaines, c'est ...», *Effectif*, janvier/février/mars 2013, p.

Moyano-Fuentes, José & Martinez-Jurado, Pedro José, «HR management during lean production adoption», *Management Decision*, vol. 51, no.1, 2013, p. 742-760.

Annexe – Méthodologie

Les constats ainsi que l'identification des enjeux, des conditions de succès et des leçons apprises présentés dans ce document sont le fruit :

- d'une recension des écrits sur la gouvernance Lean
- des échanges lors des 6 rencontres en groupe avec les DRH et les membres de leurs équipes des 19 établissements de la phase I et II
- de sondages réalisés auprès des DRH des 19 établissements de la phase I et II
- d'une série d'entrevues semi-dirigées individuelles (37 au total) effectuée auprès des DRH des 19 établissements de la phase I et II réunis ainsi que des membres de leur équipe respective, en trois temps de collecte (T1: Avril à juin 2014, T2: Novembre 2014, T3: Janvier à avril 2015)
- des résultats dégagés des 19 histoires de cas rédigées pour les 19 établissements de la phase I et II.

Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 06 : L'offre de service RH en contexte Lean

17

Équipe du Pôle santé – HEC Montréal

Pour ce numéro sur l'offre RH en appui du déploiement du Lean :

Alain Gosselin, Ph. D., Fellow CRHA, Professeur titulaire et Directeur de l'École
des dirigeants HEC Montréal

et

Lyne Beausoleil, M. Sc., Collaboratrice au Pôle santé

Avec la participation de :

Céline Bareil, M.Ps., Ph.D., Professeure titulaire HEC Montréal et psychologue
du travail

Nadia Benomar, M.Sc. Professionnelle de recherche Pôle Santé HEC Montréal

Marie-Hélène Jobin, MBA, Ph. D., Professeure titulaire et Directrice du Pôle
Santé HEC Montréal

Lucie Houle, M. Éd., DBA, CRHA, Chercheure associée au Pôle santé et
professeure adjointe au département de management et de gestion des ressources
humaines à l'Université de Sherbrooke

Katia Normand, M.Sc., HEC Montréal, Spécialiste en développement
organisationnel