

BULLETIN D'INFORMATION

Ce 10^e bulletin **G9** vous présente le programme d'amélioration des conditions d'exercice des cadres *Lean Six Sigma* du Centre de santé et de services sociaux du Nord de Lanaudière (CSSS NL). Il s'agit de l'un des neuf projets retenus par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) dans le cadre de la première phase de sa stratégie de transfert des connaissances concernant l'amélioration des conditions d'exercice des cadres.

Programme d'amélioration
des conditions d'exercice
des cadres *Lean Six Sigma*

1

Formation *Lean Six Sigma*

2

Survol des projets

2

Communication et transfert
de connaissances

3

Exemples de projets et impacts

4

Étapes à venir

5

Lean Six Sigma et amélioration des
conditions d'exercice des cadres

6

Programme d'amélioration des conditions d'exercice des cadres *Lean Six Sigma*

Le CSSS du Nord de Lanaudière (CSSS NL) a fait le pari qu'en développant les compétences de ses cadres et en les outillant afin qu'ils puissent transformer différents processus administratifs et cliniques, à l'aide de son programme d'amélioration *Lean Six Sigma*, leurs conditions d'exercice vont s'améliorer.

Lorraine Boisjoly, directrice générale adjointe de ce CSSS, décrit en ces termes le contexte dans lequel s'inscrit le projet : « Depuis quelques années, notre CSSS mène une démarche de performance associée à la philosophie de gestion *Lean Six Sigma*. Notre projet **G9** nous a permis d'amorcer concrètement ce virage. »

La direction s'est assurée que les effets de ce projet transparaissent aussi dans la philosophie et les orientations stratégiques de l'organisation. Elle a mis en place des structures efficaces pour en garantir le succès et la pérennité. Lorraine Boisjoly précise à ce sujet : « Nous voulons offrir des conditions gagnantes aux gestionnaires pour qu'ils reçoivent non seulement une bonne formation, mais également que les connaissances acquises soient utilisées en pratique et qu'elles continuent à se développer. »

Au même titre, Olivier Malo, directeur des ressources humaines de ce CSSS, est convaincu qu'à terme cette démarche va porter ses fruits : « On veut être une organisation plus performante et c'est un des moyens que nous nous donnons pour y arriver. Notre but est essentiellement d'alléger les processus administratifs et cliniques pour libérer du temps chez nos gestionnaires. »

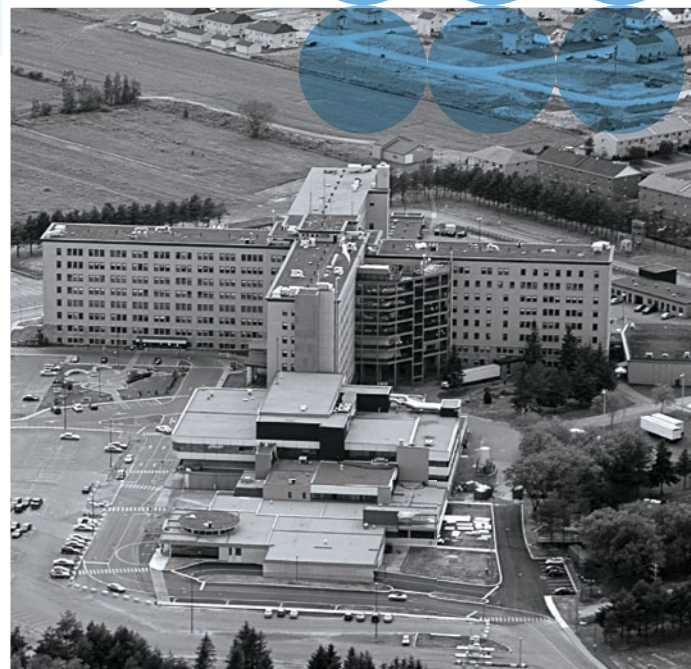
Le représentant local de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS), François Leroux, abonde dans le même sens : « *Les processus lourds génèrent de l'insatisfaction. Quand on les améliore et qu'on donne un meilleur accès et une meilleure satisfaction à la clientèle, cela contribue à accroître la satisfaction qu'éprouvent les cadres envers leur travail.* » Il signale que l'AGESSS a encouragé le CSSSNL à soumettre sa candidature dans le cadre du **G9**.

Formation *Lean Six Sigma*

L'organisation a décidé de se doter de deux experts ceintures noires en *Lean Six Sigma* pour accompagner ses gestionnaires dans le développement de leurs compétences et pour les appuyer dans la mise en œuvre de leur projet. En outre, ce CSSS a formé 14 gestionnaires ceintures vertes, ce qui signifie qu'ils ont reçu 16 jours de formation et de coaching.

Ce CSSS a aussi développé une formation maison pour être autonome dans le maintien et le développement des compétences de ses cadres. Cette formation de deux jours s'adresse à l'ensemble de ses 170 gestionnaires, afin de s'assurer que tous partagent un langage commun et une compréhension adéquate de cette philosophie de gestion. Le CSSSNL a de plus mis au point son propre guide explicatif ainsi qu'un coffre à outils accompagné de fiches techniques facilitant leur utilisation. Tous ces documents sont disponibles à l'interne sur une plateforme de partage d'information.

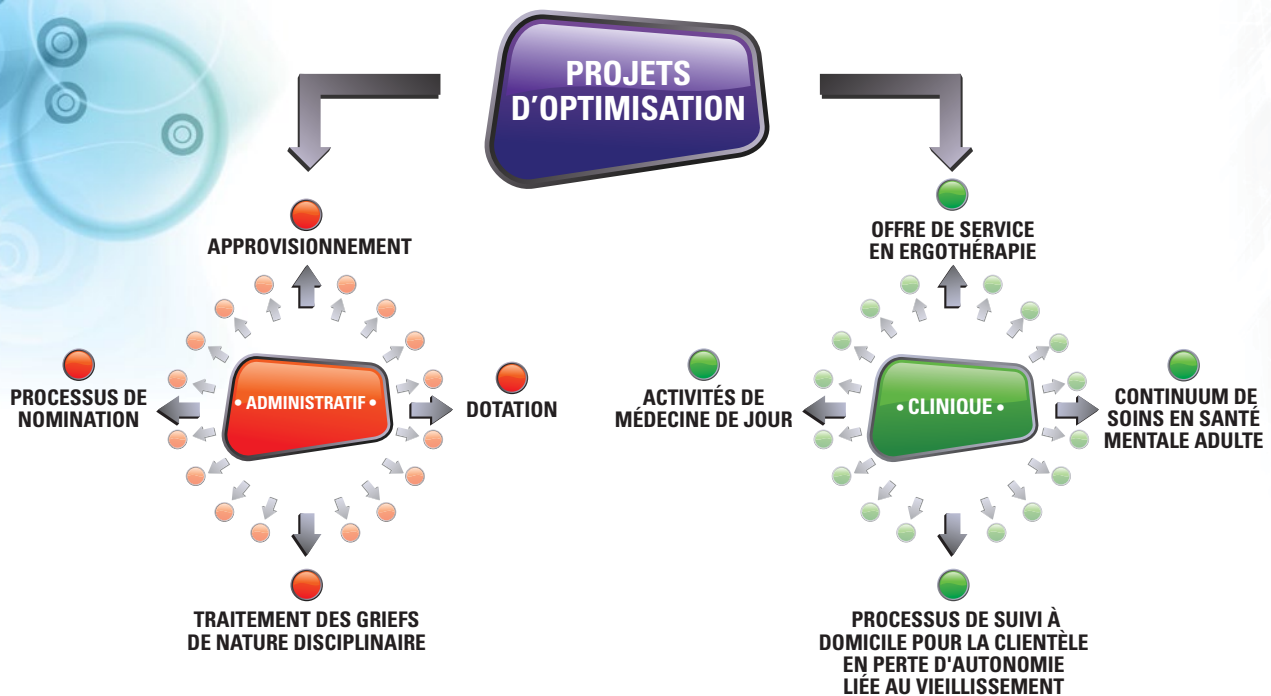
Toujours dans une perspective de développement des compétences, le CSSSNL compte assurer la pérennité de ses investissements, entre autres par le biais de groupes



de codéveloppement et de communautés de pratique. Il s'est aussi engagé à offrir une formation ceinture jaune *Lean Six Sigma* à des cadres de l'Agence de santé et de services sociaux de sa région. Ce CSSS démontre une grande ouverture envers l'échange des idées et des outils avec les organisations du réseau qui souhaiteraient se lancer dans l'aventure.

Survol des projets

Les 14 gestionnaires ceintures vertes *Lean Six Sigma* mènent actuellement des projets d'optimisation dans plusieurs secteurs de ce CSSS. Du côté administratif, on travaille entre autres à des projets d'optimisation de l'approvisionnement, de la dotation, du processus de nomination et du traitement des griefs de nature disciplinaire. Du côté clinique, sont notamment en cours des projets d'optimisation du continuum de soins en santé mentale adulte, des activités de médecine de jour, de l'offre de service en ergothérapie et du processus de suivi à domicile pour la clientèle en perte d'autonomie liée au vieillissement.



Dans la réalisation de ces projets, il fallait, entre autres, adapter la théorie du *Lean Six Sigma* à la réalité du terrain. Cette fourmilière de projets exige en effet une grande capacité d'adaptation, comme l'indique Lorraine Boisjoly. « *Quand on se plonge dans cette aventure, on y croit, mais il faut vivre avec ses exigences. De plus, il ne faut pas minimiser l'impact de la conduite de tels projets sur l'organisation. Paradoxalement, ceux-ci visent à améliorer les conditions d'exercice des cadres, mais en cours de réalisation, nos gestionnaires et leurs équipes vivent une pression élevée, notamment parce que les mêmes ressources sont parfois sollicitées par plus d'un projet. Le défi est de bien les appuyer. En cours de processus, nous avons donc procédé à certains ajustements. Par exemple, une gestionnaire ceinture noire a été mise à contribution pour accompagner de près chacune des équipes lors de la préparation et de la réalisation d'ateliers Kaizen. En outre, nous avons étalé les journées de formation sur plusieurs semaines pour permettre aux participants, qui n'étaient que très partiellement libérés de leur charge de travail habituelle, de se préparer adéquatement.* »

Pauline Girard, coordonnatrice des services généraux de santé publique et d'organisation communautaire au CSSS et étudiante de la cohorte ceinture verte rappelle aussi la nécessité de tempérer les ardeurs des gestionnaires en formation : « *Au départ, nous avons tous choisi d'ambitieux projets. Nous avons ensuite réalisé la nécessité d'en choisir de plus simples ou de*

plus petits afin d'assurer un meilleur contrôle et d'être en mesure de bien réaliser chacune des étapes du processus, mais surtout d'intégrer notre apprentissage. Cette vision plus réaliste a grandement contribué au succès de nos projets. »

Communication et transfert de connaissances

Les échanges et la bonne communication sont aussi essentiels pour réaliser ces projets, comme l'indique Chantal Gadoury, adjointe au directeur administratif des programmes de santé physique : « *Comme tout était à bâtir, nous avons misé sur un bon partage des connaissances en déposant, au fur et à mesure, tous les outils développés dans les différents projets sur une plateforme de partage d'information. On s'est beaucoup entraînés et ça nous a évité de réinventer la roue d'un projet à l'autre.* »

Certains gestionnaires de cette cohorte ont aussi été jumelés pour mener leurs projets sur le terrain. Cette approche de cogestion a été très appréciée des candidats, notamment pour l'animation des ateliers *Kaizen*.

Pour favoriser le transfert de connaissances et assurer la pérennité de la démarche, chacun des projets est présenté, à tour de rôle, lors des réunions des gestionnaires du CSSS. Les premières présentations, très concrètes, ont déjà contribué au rayonnement de la philosophie *Lean Six Sigma* dans l'organisation. Elles ont permis de

combattre l'impression que le *Lean Six Sigma* n'est qu'une mode en gestion parmi d'autres. Comme le remarque Olivier Malo : « *On était, en effet, confronté à ça au départ. Plusieurs pensaient que l'an prochain, ce serait déjà autre chose. Il fallait combattre le scepticisme.* »



Exemples de projets et impacts

Projet de révision du processus de suivi budgétaire

L'un des projets *Lean Six Sigma* en cours vise à revoir le processus de suivi budgétaire dans la direction administrative des programmes de santé physique (DAPSP) en collaboration avec la direction des ressources financières. En effet, plus de 90 % des gestionnaires de la DAPSP jugeaient le processus de suivi budgétaire lourd et complexe. L'objectif était donc, dans un premier temps, de cartographier le processus existant pour repérer les gaspillages et les dysfonctionnements afin de réduire de 25 % le temps alloué au processus. Grâce à un atelier *Kaizen*, des pistes d'amélioration ont été trouvées afin de mettre en œuvre des solutions.

L'une des deux gestionnaires responsables de ce projet, Anne-Marie Giroux, chargée de projet à l'accueil clinique et médecine de jour, décrit l'expérience de l'atelier *Kaizen* réalisé durant ce projet de la façon suivante : « *Nous avons vite réalisé que des modifications permettraient de réduire significativement le temps consacré par les gestionnaires au suivi budgétaire. La cartographie nous a illustré à quel point le processus existant était lourd. Il y avait parfois des réunions en triple pour traiter d'une même question. De plus, il y avait de nombreux outils maison conçus par les gestionnaires, car les outils disponibles ne leur convenaient pas. En se mettant en mode solution, nous avons réussi à revoir et à standardiser les outils pour qu'ils répondent aux besoins réels de leurs utilisateurs. Ces outils ont aussi été considérablement simplifiés, car nous avons notamment réalisé que certaines données longues à compiler n'étaient pas essentielles. En outre, des fichiers ont été fusionnés et centralisés pour diminuer la redondance dans la compilation.* »

La cogestionnaire du projet, Chantal Gadoury, attribue elle aussi un rôle majeur à l'atelier *Kaizen*. « *Cet atelier a été des plus efficaces non seulement en termes de gain de temps, mais aussi au plan de l'amélioration du climat de travail au sein des équipes. En effet, cet exercice exigeant de mise en commun, de communication franche permet, en quelques jours, de comprendre les contraintes de travail de chacune des personnes impliquées dans le processus. Des changements tout simples, comme décaler la date de remise de certaines statistiques ont permis, par exemple, d'éviter des frictions entre collègues. L'atelier *Kaizen* insufflé une synergie incroyable aux équipes de travail. Il leur permet de s'approprier le processus, d'initier les solutions, d'y croire et de prendre activement part au changement.* »

L'atelier *Kaizen* a aussi démontré que les gestionnaires n'étaient pas suffisamment outillés pour effectuer le suivi budgétaire. Un guide complet décrivant en détail les étapes du « bon » suivi budgétaire a donc été rédigé pour l'ensemble

OPTIMISATION HARMONISATION

des personnes impliquées. On a aussi distribué une liste des personnes-ressources compétentes dans différents aspects de la démarche afin que les personnes souhaitant un soutien additionnel sachent à qui s'adresser.

Le nouveau processus de suivi budgétaire est actuellement testé sous forme de projet pilote. Il sera officiellement implanté à la fin du mois d'octobre. Déjà, les premières évaluations montrent que le temps alloué à ce suivi pourrait être réduit de plus de 35 %. Chantal Gadoury le constate : « *Les gestionnaires de l'atelier Kaizen qui ont testé notre nouveau processus de suivi budgétaire ont presque eu du plaisir à le faire! Ce sont d'ailleurs eux qui vont présenter le fruit de cette révision de processus à l'ensemble des gestionnaires qui seront appelés à apprivoiser ce changement lors de l'implantation en octobre.* »

Projet d'harmonisation et d'optimisation des AEOR

Un autre des projets *Lean Six Sigma* en cours porte sur le processus d'accueil, d'évaluation, d'orientation et de révision (AEOR) sur le plan psychosocial. Il vise à réduire de 15 % les délais entre la réception d'une demande et l'assignation à un programme dans l'ensemble des établissements visés de ce CSSS.

Robert Vachon, coordonnateur des services multidisciplinaires de ce CSSS et cogestionnaire du projet, note que, malgré une fusion administrative en 2005, les services d'AEOR demeuraient encore cloisonnés : « *Il fallait revoir le tout pour fonctionner dans une logique de programme et d'approche populationnelle. On a rencontré les équipes d'AEOR des 9 CLSC de notre CSSS pour cartographier les processus existants. Cette démarche nous a montré, par exemple, qu'il y avait jusqu'à 40 manières différentes de transmettre les demandes d'AEOR aux équipes. Cette diversité dans les façons de faire compliquait significativement le travail des nouveaux employés. On a passé au rayon X l'ensemble des services. Souvent, il y avait des pertes de temps importantes, un nombre trop*

élevé d'intervenants à consulter et des heures d'ouverture différentes d'un service à l'autre. Cette cartographie bien appuyée par des statistiques a mis en lumière certaines pratiques qui n'étaient pas efficaces. En termes Lean Six Sigma, le temps consacré à des tâches sans valeur ajoutée était nettement trop élevé. »

Les intervenants qui ont pris conscience de cette situation ont cherché ensemble, en atelier *Kaizen*, des solutions pour améliorer les services à la clientèle. Ils ont conçu un plan d'action en retenant des actions simples, mais qui permettaient d'améliorer significativement le processus. Les participants sont à mettre en œuvre ces solutions. Les résultats concrets de cette démarche seront disponibles sous peu, mais une demande d'AEOR standardisée est déjà utilisée dans les 9 CLSC et les heures d'ouverture ont aussi été uniformisées. Parmi les gains escomptés, notons une transmission plus rapide des demandes des clients et une réduction des erreurs d'orientation, une réduction du temps requis pour l'orientation des nouveaux employés ainsi qu'une meilleure mobilité de la main-d'œuvre entre les CLSC.

Étapes à venir

L'objectif de la prochaine année pour ce CSSS est de mettre à niveau toute l'organisation en matière de philosophie *Lean Six Sigma*, comme l'explique Lorraine Boisjoly : « *Cette philosophie ne peut pas s'implanter du jour au lendemain. Elle doit faire son chemin dans l'organisation. La formation d'un nombre important de cadres répartis partout dans l'organisation et le succès évident des premiers projets réalisés vont certainement contribuer à cette adaptation. D'autres catégories d'employés lèvent la main pour être formés, notamment parmi certains professionnels aux ressources informationnelles et aux services techniques. Le CSSS est en train de « contaminer » toute l'organisation grâce à un nombre grandissant d'agents multiplicateurs. Pour réussir ce tour de force, il faut que toute l'organisation prenne le virage. La prochaine*

année nous permettra « d'attacher des ficelles » en ce sens. Nous voulons qu'au quotidien l'amélioration continue soit la préoccupation des équipes. »

Lean Six Sigma et amélioration des conditions d'exercice des cadres

Le chargé de projet **G9** pour ce CSSS, Yves Pothier, est convaincu que le programme *Lean Six Sigma* et l'amélioration des conditions d'exercice des cadres vont de pair : « Nous croyons qu'en améliorant la performance de notre établissement à plusieurs égards, grâce à cette acculturation *Lean Six Sigma*, nous allons pouvoir attirer des cadres et les retenir en leur offrant un meilleur environnement de travail. Même si notre taux de rétention est excellent, il ne faut pas négliger le fait que, d'ici 5 ans, 44 % de nos gestionnaires seront admissibles à la retraite. Il faut assurément créer des conditions d'exercice intéressantes pour eux. »

En conclusion, Yves Pothier constate l'intérêt de cette nouvelle méthode de gestion : « La culture du réseau de la santé est axée sur la gestion « Top Down ». Il faut revoir nos façons de faire. Cela implique des changements majeurs. Il faut laisser de la place à l'imagination et aux idées du terrain, tout en les balisant en fonction des contraintes organisationnelles. Au-delà des projets d'envergure plus spectaculaires, les cadres nouvellement formés par le biais de ce projet **G9** ont appris à gérer leur équipe au quotidien selon une nouvelle approche de résolution de problème. La philosophie *Lean Six Sigma* leur sera utile dans les petits et grands défis de gestion. Ils seront mieux outillés pour structurer leur travail en le priorisant adéquatement en fonction des résultats attendus, et ce, à partir d'indicateurs valables pour les mesurer. »

Ce CSSS s'apprête à dresser un premier bilan de l'expérience, mais les premiers effets observés sont des plus positifs.



Bas de vignette, de gauche à droite : Lorraine Boisjoly, directrice générale adjointe; Olivier Malo, directeur des ressources humaines; Chantal Gadoury, adjointe au directeur administratif des programmes de santé physique; Yves Pothier, chargé de projet G9; Anne-Marie Giroux, chargée de projet, accueil clinique et médecine de jour; Robert Vachon, coordonnateur des services multidisciplinaires; Pauline Girard, coordonnatrice des services généraux de santé publique et d'organisation communautaire et François Leroux, représentant local de l'AGESSS.



Commentaires ? Questions ? Expériences à partager ?

Pour toute question ou commentaire au sujet du **G9** ou des différents projets d'amélioration des conditions d'exercice des cadres, n'hésitez pas à communiquer avec Jacinthe St-Amand, chargée de projets cadres et transfert de connaissances à l'adresse courriel suivante : jacinthe.st-amand@msss.gouv.qc.ca

LE G9

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012
Bibliothèque et Archives Canada, 2012/ISSN 1927-0070 (Version PDF)
© Gouvernement du Québec, 2012

Rédaction : Brigitte Massé
Brigitte_masse@msss.gouv.qc.ca