

**Cahier de recherche**  
**N°15 - 08**

Le déploiement d'une culture  
d'amélioration continue

Lyne Beausoleil  
Alain Gosselin  
Céline Bareil  
Lucie Houle  
Marie-Hélène Jobin  
Nadia Benomar  
Katia Normand



### LABORATOIRE LEAN SANTE DRH

Coffre à outils

–

Livret 08 – La transformation culturelle

## LE DÉPLOIEMENT D'UNE CULTURE D'AMÉLIORATION CONTINUE

L'idée de l'amélioration continue n'est pas nouvelle au domaine de la santé et des services sociaux. La préoccupation de faire mieux, différemment, est répandue et a porté ses fruits à plusieurs endroits. Cependant, l'approche Lean amène cette préoccupation à un autre niveau. Elle y ajoute une démarche systématique de création de projets d'amélioration, la maîtrise de nouvelles techniques de résolution de problèmes et une philosophie de gestion bien définie.

Toutefois, la multiplication des projets Lean ne conduit pas nécessairement à une évolution profonde de la mentalité et des façons d'agir de tous les acteurs de l'établissement. Pour que les comportements d'amélioration continue apparaissent spontanément, hors des projets Lean soutenus et dirigés par l'organisation, il faut une transformation qui touche à la culture de l'établissement. Il s'agit là du plus ambitieux, plus difficile, des changements organisationnels.

Le DRH doit être le promoteur et le gardien de ce changement culturel. Les enjeux et les leviers à sa disposition feront l'objet de ce document.

### Pôle santé HEC Montréal

# Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

1

---

## Sommaire

Sommaire.....	1
Avant-propos .....	2
Schéma du cadre conceptuel .....	3
Ce que nous dit la littérature.....	4
Qu'est-ce que la culture organisationnelle?.....	4
Pourquoi s'intéresser à la culture organisationnelle? .....	5
Comment transformer ou consolider une culture organisationnelle? .....	6
Ce que nous apprend le terrain .....	14
Sur la progression du niveau de maturité Lean .....	14
Sur la présence du Lean dans les valeurs organisationnelles .....	16
Ce qu'il faut retenir .....	20
Nos coups de cœur .....	21
Pour aller plus loin .....	23
Travaux cités .....	24

### 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 à 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).

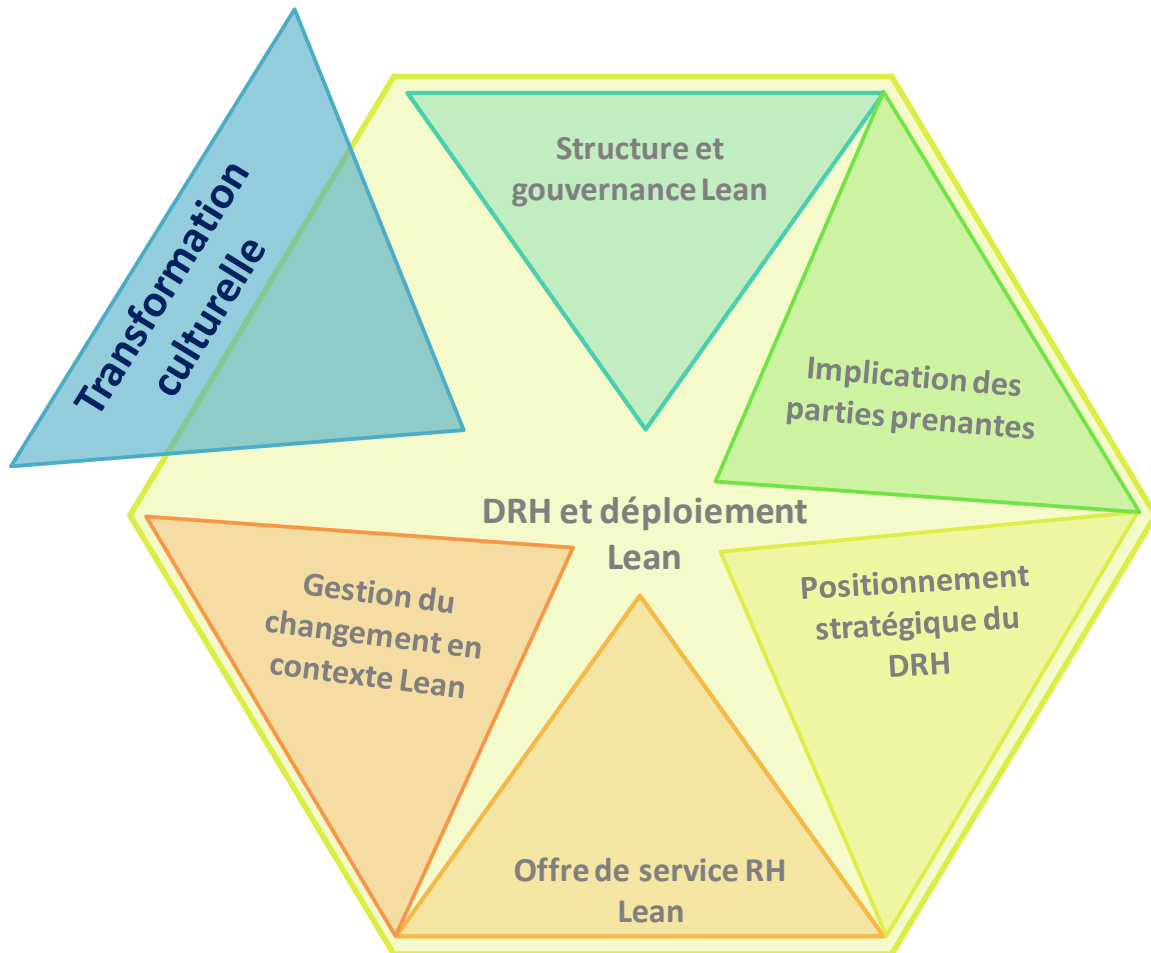
Outre l'accompagnement des DRH tout au long du projet dans le cadre des réunions du Laboratoire Lean Santé des DRH Branchés, l'équipe de recherche souhaite remettre au MSSS un coffre à outil synthétisant les principaux constats, enjeux, conditions de succès ainsi que recommandations à destination des 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**

## Schéma du cadre conceptuel



### Ce que nous dit la littérature

#### Qu'est-ce que la culture organisationnelle?

Les définitions proposées par les auteurs sont nombreuses, mais somme toute assez convergentes. Nous avons retenu celle de Schein (2004), une des plus citées :

*« L'ensemble des postulats fondamentaux – qu'un groupe donné a inventé, découvert, ou élaboré en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne – qui a fonctionné assez bien pour être considéré comme valide et enseigné aux nouveaux membres du groupe comme étant la manière juste de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes. »*

Pour approfondir la notion de culture organisationnelle, les auteurs s'entendent pour distinguer différents niveaux de culture<sup>1</sup>, tous interreliés, qui vont du plus apparent et manifeste, au plus profond et intangible, en passant par un niveau intermédiaire.

1. Le premier niveau regroupe des manifestations qu'on peut facilement remarquer, car elles sont tangibles, visibles et audibles (objets physiques, comportements observables, paroles, pratiques, symboles, slogans).
2. Le deuxième niveau est constitué des valeurs, des croyances, des normes. Elles ont un caractère normatif et attirent l'attention sur ce qui est jugé important, sur ce qui est valorisé ou non (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Elles constituent généralement un ensemble cohérent qui sert à guider et encadrer l'action.
3. Le troisième niveau, souvent illustré par la partie cachée d'un iceberg, contient les postulats et les croyances implicites. Il s'agit des présupposés et des croyances profondément ancrées qui orientent inconsciemment nos perceptions, nos façons de penser et d'agir. Ce sont des éléments partagés qui sont tenus pour acquis dans un groupe.

---

<sup>1</sup> Voir les travaux de Cameron et Quinn (2011), Schein (2004), Sims (2002) et Bertrand (1991).

## Laboratoire Lean Santé DRH

### Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

5

Il faut aussi retenir que la culture d'une organisation n'est pas un bloc homogène. Il y a presque toujours la présence de sous-cultures occupationnelles, professionnelles et autres, bien qu'une culture dominante soit nécessaire pour donner de la cohérence à l'action stratégique. Dans le contexte hospitalier, ces sous-cultures sont souvent associées aux gestionnaires, aux médecins-chercheurs, ainsi qu'aux infirmiers et médecins de première ligne (Schein, 2004 cité par Picard, 2013). Elles peuvent d'ailleurs être en harmonie avec la culture organisationnelle dominante ou encore la miner (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Alors quand on veut l'alimenter, l'influencer, la faire vivre, le défi est d'autant plus complexe.

*« Organization cultures are not singular and rarely tightly integrated, but rather are more realistically differentiated and comprised of sub-cultures. » (Schein, 2004)*

Plusieurs auteurs mettent l'accent sur l'importance de développer une culture organisationnelle forte, c'est-à-dire distinctive, stimulante et largement partagée, pour soutenir la stratégie de l'organisation. De fait, si les membres de l'organisation partagent la même culture, s'ils sont à l'aise avec les valeurs et les croyances qui la sous-tendent, il est plus probable qu'ils participent avec enthousiasme à la réalisation de la stratégie, dans la mesure où cette dernière est cohérente avec la culture existante (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Mais une culture forte est une arme à double tranchant. Elle peut être une source de performance durable, mais elle est également difficile à changer et peut devenir une source d'inertie qui empêche l'organisation de s'adapter lorsqu'elle veut prendre une nouvelle direction (Séguin, Hafsi et Demers, 2008).

### Pourquoi s'intéresser à la culture organisationnelle?

La raison principale est qu'une culture forte exerce une influence indirecte et subtile, de différentes façons, sur les attitudes et comportements des individus dans une organisation. Ainsi, elle procure une certaine base de stabilité dans le fonctionnement d'une organisation, ce qui contribue à maintenir le statu quo.

D'autre part, la robustesse de la culture organisationnelle contribue également à la performance d'une organisation (Katzenback & Harshak, 2014). Pour les dirigeants, s'intéresser à la culture organisationnelle devient donc un levier incontournable dans leurs efforts pour réaliser la

## Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

6

stratégie. Mais, puisque la culture teinte et nourrit les comportements, il faut alors la gérer, parfois la transformer. Il s'agit alors d'un défi immense.

### Comment transformer ou consolider une culture organisationnelle?

Les auteurs et chercheurs y vont de nombreux conseils pratiques pour réussir une transformation culturelle. Mais dans l'ensemble, les stratégies, les leviers et les conditions de succès mis de l'avant ont plusieurs points de convergence. Nous en avons dégagé un certain nombre, parmi les plus souvent cités, que nous avons regroupés autour de huit saines pratiques.



#### Pratique no 1 : Aligner la stratégie et la culture organisationnelle

Partant de l'idée qu'il est possible de gérer le changement culturel, il est suggéré aux dirigeants de se questionner sur la qualité de l'alignement entre la stratégie de l'organisation et la culture en place. Il s'agit d'un des principes de base défendus par plusieurs auteurs qui font valoir que, lorsque l'instauration d'une nouvelle stratégie est en porte à faux avec la culture organisationnelle en vigueur, cette dernière a presque toujours raison de la stratégie (Katzenback & Harshak, 2014).



## Laboratoire Lean Santé DRH

### Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

7

Les dirigeants ont donc tout intérêt à se demander jusqu'à quel point il serait judicieux de capitaliser sur la culture en place pour réaliser leur vision stratégique. Si la réponse est non ou s'il y a hésitation, il serait essentiel de cerner dans quel sens la culture devrait évoluer. Cette question devrait intervenir tôt, car le chemin de la transformation culturelle est long.

« Executives may underestimate how much a strategy's effectiveness depends on cultural alignment. [...] They don't clearly connect their desired culture with their strategy and business objectives. » (Katzenback, Steffen & Kronley, 2012)

#### Pratique no 2: Faire un diagnostic de la culture de son organisation

Avant de tenter de changer la culture d'une organisation ou de pouvoir l'utiliser comme levier de changement dans une transformation organisationnelle, il est impératif de bien connaître ses traits distinctifs, ses forces et ses points faibles (Aguirre, Post & Alpern, 2013). Il est alors plus facile de cerner l'ampleur et la nature du changement requis (Levin & Gottlieb, 2009). Le fait de bien connaître la culture préexistante aide aussi l'organisation à devenir plus stratégique dans sa façon d'intervenir pour gérer la transition et pérenniser le changement.

Plusieurs experts soulignent que les tentatives pour faire évoluer la culture d'une organisation visent rarement un changement radical. En effet, une telle approche peut-être longue et coûteuse, autant que déstabilisante et risquée :

« Attaquer la culture d'entreprise de front a pour effet de saper l'énergie et la motivation des employés. [...] La majorité des grandes entreprises qui s'y sont essayées – en particulier celles qui désiraient une transformation culturelle profonde – se sont cassé le nez et n'ont pas obtenu les résultats escomptés. » font ainsi remarquer Katzenback et Harshak (2014).

Travailler dans le cadre de la culture organisationnelle préexistante apparaît donc l'approche optimale. Et dans cet esprit, identifier les aspects positifs à conserver, car susceptibles de faciliter le changement, les aspects qui ont perdu de leur pertinence compte tenu de la nouvelle vision et ceux qui risquent de freiner sa réalisation s'avère une tâche incontournable au moment d'amorcer une démarche de transformation culturelle (Levin & Gottlieb, 2009).

« *Deeply embedded cultures change slowly over time, working with and within the culture you have invariably is the best approach. [...] Rather than attacking the heart of your company, you will be making the most of its positive forces as your culture evolves in the right way.* » (Katzenback, Steffen & Kronley, 2012)

Les auteurs proposent différents outils et approches pour effectuer le diagnostic d'une culture organisationnelle, en passant par l'observation, des entretiens individuels ou de groupe, l'analyse de documents et de données démographiques ou des enquêtes par questionnaire<sup>2</sup>. Certains chercheurs et consultants privilégient pour leur part une combinaison de méthodes pour bénéficier des avantages et minimiser les limites des unes et des autres (Levin & Gottlieb, 2009). En complément à ces méthodes, les modèles présentant des typologies des cultures organisationnelles peuvent fournir un point de départ pour comprendre certaines dimensions de la culture d'une organisation.

### Pratique no 3 : Définir clairement la culture organisationnelle désirée

Plusieurs auteurs insistent sur deux conditions essentielles : avoir ciblé, en termes simples, un nombre limité de traits culturels et mettre en valeur des aspects distinctifs afin de permettre à l'organisation de véritablement se démarquer. Ce pourrait être avantageux entre autres pour des enjeux de légitimité ou d'attraction de talent rare.

« *Many times we've walked into organizations that presented us with an entire laundry list of hoped-for cultural traits: collaborative, innovative, a meritocracy, risk taking, focus on quality, and more. The list is too vague and too long to tackle. It sounds great but provides nothing in the way of differentiation* » (Katzenback, Steffen & Kronley, 2012).

La célèbre Clinique Mayo offre un bon exemple d'organisation ayant réussi à miser sur quelques traits culturels à la fois bien ciblés et bien alignés avec la stratégie en place.

<sup>2</sup> Pour une présentation plus exhaustive, on peut notamment référer à Séguin, Hafsi et Demers (2008).

« World renowned for its ability to bring together specialists across a range of medical fields to diagnose and effectively treat the most complex diseases, the clinic promotes unusually high levels of collaboration and teamwork, reinforcing those traits through formal and informal mechanisms » (Katzenback, Steffen & Kronley, 2012).

### Pratique no 4 : Mettre l'accent sur quelques comportements clés bien ciblés

S'il est difficile d'intervenir directement pour changer la culture d'une organisation, c'est en bonne partie parce qu'il faut tenter de changer non seulement les croyances et les attitudes des individus à l'égard du travail (rôles, responsabilités, normes), mais surtout la façon dont ils se comportent face aux problèmes et dans leurs interactions avec leurs collègues, patrons et clients.

« Il est préférable de se concentrer sur certains comportements dont la transformation règlera des problèmes concrets et donnera des résultats tangibles. En voyant les problèmes se résoudre, et la performance s'améliorer, les individus ont alors tout le loisir de changer leur manière de voir les choses. L'expérience a parfois de plus grandes vertus pédagogiques que la logique. » (Katzenback & Harshak, 2014).

En indiquant clairement aux employés quels sont les quelques comportements spécifiques attendus de leur part (cesser de faire, continuer à faire, commencer à faire), on vient ainsi démontrer clairement la transition culturelle qui doit s'opérer. En fait, il faut éviter de leur transmettre une longue liste d'attentes qui risquent d'avoir un effet accablant ce qui conduit finalement à peu d'impacts réels sur les comportements au travail (Aguirre, Post & Alpern, 2013).

« The behaviors you focus on can be small, as long as they are widely recognized and likely to be emulated. [...] When a few key behaviors are emphasized heavily, employees will often find additional ways to reinforce them. » (Katzenback, Steffen & Kronley, 2012)

Afin de cibler les bons comportements, on suggère d'observer les comportements courants au travail et d'imaginer en quoi les gens se comporteraient différemment si l'organisation excellait ou si leurs comportements étaient bien alignés avec la stratégie organisationnelle. Dans une telle situation, quels seraient les nouveaux comportements qu'on verrait apparaître et se répéter?

## Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

10

Dans l'esprit du Lean, par exemple, s'il y avait moins de gaspillages ou plus d'initiatives d'amélioration, quelles différences pourrait-on observer dans les comportements des employés? Comment agiraient-ils? Quels types d'interactions pourrions-nous observer entre eux et avec leurs gestionnaires? Quels comportements pourraient témoigner d'une attention plus constructive aux problèmes rencontrés ou anticipés?

Plusieurs spécialistes recommandent également d'entreprendre un travail d'enquête et de questionnement sur le terrain afin d'identifier les comportements à promouvoir et à valoriser.

*« When choosing priorities, it often helps to conduct a series of “safe space” discussions with thoughtful people at different levels throughout your company to learn what behaviors are most affected by the current culture – both positively and negatively. »* (Katzenback, Steffen & Kronley, 2012)

### Pratique no 5 : Faire valoir le rôle clé des gestionnaires dans l'adoption des comportements ciblés

Selon (Katzenback & Harshak, 2014), les comportements répétés se propagent aisément. C'est pourquoi ils ont une incidence sur la culture. Inconsciemment, nous sommes portés à imiter les autres. Ils insistent aussi sur l'importance, lorsqu'on introduit les nouveaux comportements visés, d'expliquer et de démontrer en quoi ils affectent les résultats de l'organisation.

Plusieurs font également valoir le rôle clé des gestionnaires pour guider, encadrer et agir comme coach et comme modèle de rôle pour renforcer les comportements escomptés. Pour aider leurs employés à se les approprier, il est aussi recommandé aux gestionnaires sur le terrain de traduire les comportements clés en fonction du contexte de travail particulier des membres de leur équipe.

### Pratique no 6 : Honorer les forces de la culture organisationnelle existante

La culture d'origine d'une organisation évolue au fil du temps, souvent de façon inattendue, pour le meilleur et pour le pire. Dans tous les cas, elle comporte des forces et des points de vulnérabilité. Mais quoi qu'il en soit, elle part toujours d'une bonne intention. Aussi, lorsqu'on souhaite la faire évoluer, il peut être tentant de commencer par cibler les comportements négatifs

## Laboratoire Lean Santé DRH

### Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

11

qui méritent d’être changés. Mais comme mentionné précédemment, attaquer de front la culture d’une organisation est une stratégie plutôt périlleuse.

En identifiant les éléments de la culture préexistante qui sont compatibles avec sa stratégie et en mettant à profit les forces et les attitudes constructives déjà bien établies, l’organisation peut s’en servir comme levier pour soutenir les changements préconisés. Cette façon de faire permet d’instaurer et d’implanter une mesure réellement bénéfique pour l’entreprise, plus rapidement, plus facilement et à moindre coût (Katzenback & Harshak, 2014). Elle permet également de témoigner de la reconnaissance aux membres de l’organisation, en plus de leur faire sentir qu’ils ne sont pas dans une approche de changement imposé.

« *Acknowledging the existing culture’s assets will also make major change feel less like a top-down imposition and more like a shared evolution* » (Katzenback, Steffen & Kronley, 2012).

La culture organisationnelle doit donc être utilisée avec doigté. En misant sur ses atouts, on peut l’utiliser comme une source d’énergie, de fierté et de motivation. D’ailleurs, une des approches intéressantes pour honorer la culture existante est de faire témoigner, en mode « story telling », des individus qui ont contribué de façon significative à une amélioration ayant eu des retombées hors de l’ordinaire. Faire un rappel, au moment approprié, à des événements marquants (une innovation par ex.) ou à des individus significatifs (un champion) qui symbolisent la culture recherchée est une excellente façon de rendre visibles les termes de cette culture et aussi d’affirmer que c’est possible de s’y conformer.

### Pratique no 7 : Intégrer des interventions formelles et informelles

Le changement culturel est complexe et long. Il faudra donc être stratégique et patient. Un portefeuille de moyens sera probablement nécessaire pour arriver à ses fins. Les auteurs recommandent de combiner deux types de leviers; formels et informels (Katzenbach et al. 2012; Levin et Gottlieb, 2009). Les dirigeants aiment bien les moyens formels tels une nouvelle structure, des rôles clarifiés, des évaluations de performance et des incitatifs en lien avec les

## Laboratoire Lean Santé DRH

### Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

12

comportements ciblés ou des formations dont le titre est évocateur du changement désiré. Ils sont visibles, leur cohérence est facile à démontrer et ils laissent une impression de contrôle.

Par contre, les dirigeants tendent à négliger les moyens informels qui misent davantage sur les interactions entre les gens, leurs réseaux, les «influenceurs» c'est-à-dire les individus qui souvent n'ont pas un rôle d'autorité, mais qui ont une ascendance certaine sur les autres. Aussi, ils hésitent souvent face aux actions à portée symbolique, soit un geste ou une parole à haute visibilité qui marque une certaine rupture par rapport à l'actuel. Ce peut être un engagement formel pris devant tous, une présence durable auprès des groupes en mouvement dans la bonne direction ou la nomination de quelqu'un que l'on n'attend pas, mais qui vit la nouvelle culture. Les moyens symboliques ont l'avantage de marquer l'imaginaire et de constituer des histoires qui se propagent et se racontent afin de donner un sens à la transformation en cours.

#### Pratique no 8 : Mesurer et contrôler l'évolution culturelle

Le suivi et la mesure des progrès font partie de la philosophie Lean, il s'agit également d'une pratique exemplaire préconisée par plusieurs experts en transformation culturelle, dont Cameron & Quinn (2011). Ceux-ci en font d'ailleurs une des neuf étapes du processus qu'il propose pour réaliser un changement de culture. Ces auteurs sont formels, pour réussir un processus de changement culturel, il faut se doter d'indicateurs, de mesures et de jalons pour le suivre dans le temps (réf. indicateurs d'intrants, de processus et de résultats).

Cependant, il peut être long et laborieux de suivre et de mesurer la progression d'une transformation culturelle en procédant par voie de sondages, d'entrevues individuels ou de groupes de discussion auprès des différentes parties prenantes directement visées. Comme plusieurs organisations réalisent déjà divers sondages auprès de leurs membres (ex. : Agrément Canada, Démarche Entreprises en santé ou autres), ceux-ci pourraient être utilisés et ajustés afin d'obtenir des données objectives sur des éléments délicats relatifs à l'évolution de la culture organisationnelle.

À ce propos, deux outils alternatifs pourraient être les suivants. Un premier outil serait la grille d'auto-évaluation de la maturité Lean, incluant un guide d'accompagnement, ont été développés par une équipe de recherche conjointe du Pôle santé HEC Montréal et de la Chaire IRISS<sup>3</sup> de l'Université du Québec à Trois-Rivières<sup>4</sup>. Adapté à la réalité des établissements de santé et des services sociaux, cet outil permet d'apprécier l'appropriation des pratiques et des réflexes Lean dans une organisation par la mesure de 77 composantes, regroupées à l'intérieur de dix volets<sup>5</sup>, rattachés à trois grands axes (la cohérence, la capacité et l'engagement). Avec cet outil, la mesure de la maturité Lean peut être répétée dans le temps, ce qui permet de suivre l'évolution culturelle, en plus de cibler les zones concrètement perfectibles et des pistes d'action inspirées des niveaux de maturité supérieurs.

Un deuxième outil serait une alternative intéressante évoquée par Sakson & Whitmore (2014)<sup>6</sup>. Un « *listening team* » regroupe jusqu'à 12 gestionnaires de différents niveaux<sup>7</sup>, statuts et secteurs au sein de l'entreprise, mais tous doivent être reconnus pour la confiance que leurs pairs leur attribuent. Le mandat du groupe, intégré formellement à leurs tâches, consiste à profiter de toutes les occasions qui se présentent au quotidien, à travers leurs activités courantes, formelles ou non, pour pratiquer « l'écoute active » et prendre le pouls de la situation auprès de leurs collègues de travail. Puis, toutes les deux semaines, les membres du groupe participent à une rencontre animée par un facilitateur où ils partagent et comparent leurs notes et leurs observations. Les exemples de questions qui suivent servent à alimenter et encadrer la discussion.

- Est-ce qu'il semble y avoir adhésion aux nouveaux comportements ou aux nouvelles valeurs préconisées?

<sup>3</sup> Chaire IRIS : chaire interdisciplinaire de recherche et d'intervention dans les services de santé et services sociaux de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

<sup>4</sup> L'outil et le guide d'accompagnement en question ont été conçus dans le cadre d'un mandat de recherche octroyé par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

<sup>5</sup> Les 10 volets d'appréciation de la maturité Lean sont les suivants : (1) Les valeurs liées aux patients et usagers ; (2) La gestion de la performance ; (3) La stratégie et la gouvernance ; (4) L'amélioration continue et pérennité; (5) Les processus (outils et techniques) ; (6) Les projets et la gestion de changement ; (7) La gestion transversale ; (8) Les parties prenantes ; (9) Le leadership et (10) Le soutien aux projets et à la transformation.

<sup>6</sup> Tel que rapporté par Frackleton et al. (2012).

<sup>7</sup> De cadres supérieurs à cadres intermédiaires.

- Est-ce que les communications réalisées sont efficaces et portent leurs fruits?
- Est-ce que certains groupes apparaissent réfractaires et défendent le statu quo ou un retour en arrière?
- Est-ce qu'on a identifié des éléments (pratiques, politiques, structures, etc.) qui nuisent ou qui empêchent la transformation souhaitée?
- Quelles informations additionnelles, habiletés à développer ou formes de soutien les gens auraient-ils besoin?
- D'autres moyens de communication seraient-ils souhaitables ou nécessaires dans le contexte actuel?

Pour donner de bons résultats, la mise en place et l'existence d'un tel groupe doivent évidemment être largement connues et diffusées auprès de l'ensemble des membres du personnel. Ces derniers sont alors invités à partager leurs commentaires, leurs réactions et suggestions avec un ou l'autre des membres du « listening group ». En mettant en place un tel groupe, tout le personnel est en mesure de décoder que les responsables de la transformation accordent de l'importance à leurs préoccupations et aux différents points de vue et qu'ils sont soucieux d'obtenir une rétroaction de leur part sur la transformation culturelle en cours. Il est entendu que suite à chacune de leurs rencontres, les membres du « listening group » doivent mettre en commun leurs notes et rapporter aux responsables de la transformation les résultats de leurs échanges et observations. De leur côté, les responsables s'engagent à donner suite à leur rapport et à rendre visible auprès de tout le personnel chacune des actions et décisions qui en découlent.

## Ce que nous apprend le terrain

### Sur la progression du niveau de maturité Lean

#### ➤ Un niveau général de maturité de faible à modéré

La maturité Lean des établissements de la première phase a progressé de façon variable, allant de modérée à plus marqué, tandis que la majorité des établissements de la phase II situent leur maturité Lean à un niveau plutôt faible, considérant qu'ils en sont à leur début. Dans quelques cas, la transformation culturelle avait été amorcée quelques années avant la mise en place du



## Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

15

Laboratoire Lean Santé des DRH branchés. Là où l'évolution semble avoir été plus marquée, on souligne que le Lean n'est plus vu comme un projet, mais comme une culture où la performance est intégrée dans les opérations. Exceptionnellement, un établissement parle d'une évolution notable depuis deux ans. Enfin, on relate que l'évolution de la maturité Lean peut être influencée par certaines conditions organisationnelles, dont l'absence de stabilité au niveau de la direction générale ou des difficultés financières.

### ➤ Une certaine concentration sur la réalisation de projets

Dans tous les cas, les efforts et les investissements consentis par les établissements à l'étude sont passés par la réalisation de multiples projets, souvent sectoriels et isolés. On est souvent moins loquace sur la réalisation d'initiatives de nature différente pour appuyer la transformation culturelle amorcée. On a observé que la philosophie et les pratiques de gestion n'ont pas nécessairement évolué en parallèle à la réalisation de projets. Il s'agit d'un apprentissage évoqué par plusieurs. On constate néanmoins qu'un certain travail de contamination se fait quand les projets finissent par s'étendre à différents domaines et secteurs d'activités à travers l'organisation.

### ➤ Un niveau d'appropriation plus grand du Lean chez ceux qui ont vécu des projets

Le niveau d'intégration du Lean est variable selon les secteurs d'activités, les gestionnaires ou le niveau hiérarchique. On reconnaît que les gestionnaires qui ont vécu des projets ont acquis une certaine longueur d'avance dans leur appropriation du Lean, tout comme les membres de la haute direction en général. Les employés qui ont été touchés par des projets sont également plus positifs et engagés dans le déploiement du Lean. Les autres membres du personnel se sentiraient cependant moins concernés. Ce constat s'applique aux établissements des phases I et II.

### ➤ Des manifestations de la transformation culturelle dans le langage et les écrits

Parmi les manifestations évoquées de leur évolution culturelle, on cite l'utilisation plus apparente de la terminologie Lean. On donne comme exemple la notion de « mesure » qui serait plus répandue dans le discours et aussi les notions de performance et d'amélioration continue maintenant plus associées à la culture organisationnelle. Dans les manifestations formelles du

## Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

16

Lean, on réfère à la vision et aux principes de gestion qui ont été définis. On fait aussi mention des outils qui ont été développés ou qui sont en voie de l'être, dont un glossaire pour donner aux membres de l'organisation une terminologie commune. Enfin, dans un cas, on souligne un mode de fonctionnement plus engageant et collaboratif de la part du comité de gestion, qui était auparavant davantage centré sur l'échange d'informations.

### ➤ Un travail à poursuivre pour gagner l'adhésion

L'adhésion au Lean n'est pas totalement acquise, mais le déploiement se fait sans grande tension, et parfois même avec une certaine effervescence. On reconnaît qu'il reste du travail à faire pour gagner l'adhésion de tous les gestionnaires. C'est également vrai pour élargir la base de discussion qui se cantonne souvent au niveau des cadres ou de l'équipe de direction. On confirme qu'un travail important reste à faire pour gagner l'adhésion des équipes terrain et pour donner une impulsion à la communication ascendante qui n'est pas toujours très étendue.

### Sur la présence du Lean dans les valeurs organisationnelles

D'une façon générale, les valeurs organisationnelles sont considérées en évolution dans bon nombre d'établissements. De l'analyse des 19 cas à l'étude, nous avons dégagé cinq grands constats que voici :

### ➤ Un engagement au Lean plus ou moins formalisé dans les valeurs de l'organisation

Quelques établissements ont déjà réalisé une révision en profondeur de leur mission, vision et valeurs organisationnelles, avec au départ l'intention d'intégrer l'esprit du Lean. Une telle démarche est en cours ou en voie d'être réalisée dans certains établissements. Pour les autres, l'engagement à l'égard du Lean est présent, mais non formalisé. On observe donc des différences d'approches (plus formelles ou informelles) ou de stratégie entre les établissements à cet égard.

### ➤ Des valeurs en apparence cohérentes avec le Lean, bien que souvent peu différenciées

Tous les établissements perçoivent leurs valeurs organisationnelles comme étant cohérentes avec les principes Lean. Au-delà des apparences, on peut toutefois se demander jusqu'à quel point ces valeurs sont concordantes avec l'approche Lean. On peut aussi s'interroger à savoir si les principes Lean sont bien véhiculés à travers les valeurs organisationnelles. Prenons le respect comme exemple. Suivant l'approche Lean, Graban (2012) suggère que le respect implique de mettre les employés au défi, de les inciter à performer mieux, d'une manière constructive. Il propose également de leur faire confiance, de susciter leur engagement et de les inciter à participer dans la résolution des problèmes et dans l'élimination du gaspillage. Or, une telle conception ne correspond pas au sens donné au « respect » par plusieurs établissements. Même en référant à la définition associée à d'autres valeurs, comme la participation ou la responsabilisation, la concordance avec les principes de base du Lean n'est pas toujours évidente. Soulignons enfin que les valeurs organisationnelles mises de l'avant par plusieurs établissements se rejoignent passablement. Conséquemment, il est difficile de croire qu'elles puissent leur permettre de se démarquer.

### ➤ Une cohabitation du Lean avec les valeurs humanistes dans certains cas

Les valeurs de certains établissements reflètent avant tout l'approche humaniste adoptée par l'organisation. Les principes Lean y sont plus ou moins bien représentés, mais la volonté de la direction de faire cohabiter les deux approches semble clairement exprimée (réf. Lean et Planetree). Il s'agit d'une expérience intéressante à suivre afin de voir comment les deux approches pourront s'enrichir mutuellement et stimuler par le fait même l'évolution de la culture organisationnelle en place.

### ➤ Une cohérence à construire au niveau des pratiques de gestion

La plupart des établissements reconnaissent un écart entre leurs valeurs organisationnelles, les principes Lean et leurs pratiques de gestion. Comme quoi il reste du travail à faire pour véritablement transposer les principes Lean et les valeurs organisationnelles dans les pratiques de gestion au quotidien.

Cette transition va irrémédiablement passer par une remise en question en profondeur du partenariat entre gestionnaires et employés, comme le suppose l'approche Lean. L'analyse des valeurs organisationnelles, telles que définies par les établissements, ne laisse pas vraiment transparaître que cette remise en question soit avancée. Toutefois, certains établissements sont en voie de le faire par l'actualisation de leur modèle ou leur approche de gestion (ou d'être en voie de le faire), dans le but de promouvoir un leadership de proximité, plus proche des valeurs préconisées par le Lean.

À la lumière des constats précédents, pour conclure sur la présence du Lean dans les valeurs organisationnelles, on peut se demander jusqu'à quel point certains établissements tentent d'implanter l'approche Lean sans questionner leur culture organisationnelle existante. Il faudrait plutôt examiner de près ce qui doit cesser, continuer et changer.

### Sur les rituels

Près d'une douzaine d'établissements n'ont relevé aucun rituel particulier mis en place en soutien au déploiement du Lean. Pour les établissements qui ont poussé davantage leur réflexion à ce sujet, on remarque que la plupart des rituels ont trait aux projets réalisés. En voici quelques exemples :

- Des activités de lancement officiel entourant le démarrage de chaque nouvelle cohorte de projets
- La présence de la directrice générale de l'établissement pour écouter les présentations en fin de Kaizen
- L'invitation des responsables des projets (réf. ceux à l'origine de l'idée d'amélioration et les leaders de l'implantation) à venir présenter eux-mêmes leur projet et les résultats qui en découlent au comité de direction.
- L'utilisation de diverses publications internes pour assurer la diffusion des résultats des projets auprès de l'ensemble du personnel, avec indicateurs et témoignages à l'appui.

Enfin, quelques établissements se démarquent au niveau de l'usage de rituels, c'est le cas du CSSS de Québec Nord et du CSSS de Chicoutimi (voir coups de cœur). Quoi qu'il en soit, dans

l'ensemble, on peut affirmer que la réflexion des établissements aurait avantage à être plus poussée sur l'usage des rituels, ceux-ci étant reconnus comme des leviers symboliques ayant un potentiel d'impact majeur dans un contexte de transformation culturelle.

### Sur les priorités d'actions

Plusieurs établissements reconnaissent que les priorités au niveau du Lean ont connu une certaine évolution. Voici les principaux constats dégagés à partir des éléments de réponse apportés par les DRH à ce sujet.

- Plusieurs établissements n'ont pas encore formalisé leur engagement face au Lean à l'intérieur de leurs orientations stratégiques. Leur cycle de planification venant à terme au cours de la prochaine année, plusieurs en ont fait une priorité. Parmi eux, certains ont déjà prévu utiliser la méthode Hoshin Kanri pour élaborer leur prochain plan stratégique.
- Comme mentionnée précédemment, au départ, une vaste majorité d'établissements ont concentré leurs efforts dans la réalisation de projets, incluant la formation ou l'initiation au Lean. La plupart ont toutefois pris conscience du fait que multiplier la réalisation des projets n'est pas suffisant pour assurer une transformation culturelle. Conséquemment, plusieurs ont commencé à diversifier leurs stratégies d'intervention ou envisagent de le faire. Dans plusieurs cas, on constate ainsi que les efforts sont maintenant plus dirigés vers les équipes terrain, alors qu'auparavant ils étaient tournés vers l'équipe de direction, incluant les gestionnaires. Voici quelques exemples de priorités d'action plus fréquemment évoqués qui ont été retenus :
  - Le déploiement du « Gemba Walk »
  - L'élaboration d'un agenda standard pour les gestionnaires
  - La mise en place de stations visuelles
  - L'instauration de caucus

Soulignons en dernier lieu que pour plusieurs établissements, les priorités d'action à venir en dehors des projets à réaliser ne sont pas encore clairement établies.

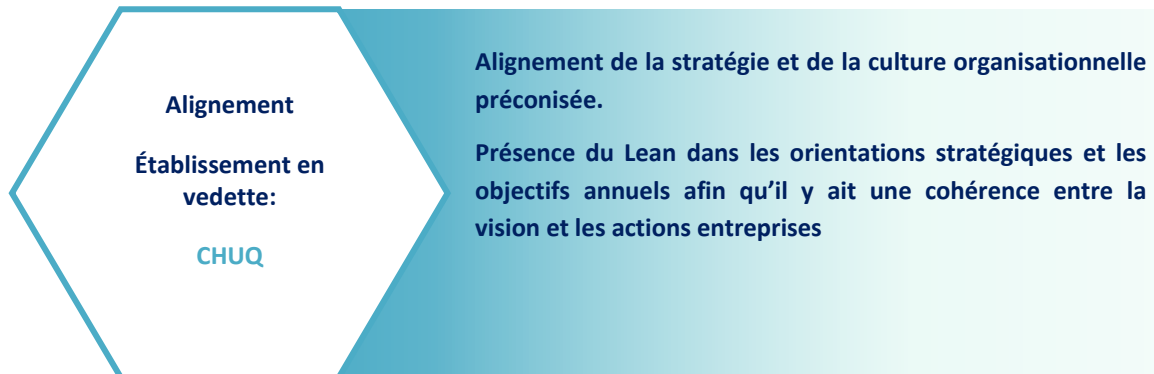
### Ce qu'il faut retenir

Dans le contexte du déploiement d'une culture d'amélioration continue, la direction des ressources humaines a un rôle crucial à exercer. Elle doit être la gardienne d'une culture organisationnelle forte et en cohérence avec la philosophie et les principes du Lean. Ce mandat est complexe, à long terme et difficile à assumer. Il s'agit de toucher en profondeur l'identité même de l'établissement, de faire en sorte que chacun se sente investi et soit actif dans la mission de performance que l'organisation s'est donnée. Afin d'optimiser l'impact de ses efforts, voici quelques éléments que la DRH devrait prendre en compte.

1. Le déploiement du Lean est réussi lorsque la culture organisationnelle est en cohérence avec la philosophie et les principes du Lean.
2. La multiplication des projets Lean ne conduit pas nécessairement à la transformation culturelle. Il faut une stratégie spécifique en ce sens.
3. La culture d'une organisation est rarement homogène (présence de sous-cultures) mais une culture dominante est nécessaire pour donner de la cohérence à la direction stratégique prise par l'établissement.
4. Le bilan de la culture actuelle est un passage obligé afin de cerner ce qui peut constituer un tremplin vers la culture désirée et ce qui doit être abandonné.
5. La culture désirée devrait être exprimée en termes de comportements clés attendus de la part de chacun.
6. Les gestionnaires jouent un rôle essentiel en tant que promoteur, guide et modèle de la culture désirée.
7. Une stratégie de changement culturel incluant des moyens formels et informels s'impose.
8. Le suivi et la mesure des progrès en faveur de la culture d'amélioration continue.

## Nos coups de cœur

Au cours de ce projet, certaines initiatives, petites ou grandes, ont suscité notre intérêt 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 08 – La transformation culturelle

22

Honorer la culture existante

Établissement en vedette:

CSSS Québec-Nord

La charte de vie développée collectivement est un beau succès. Elle est bien intégrée dans la culture organisationnelle, ce qui nous permet d'envisager une nouvelle réussite avec le Lean.

L'approche humaniste converge avec l'approche Lean et facilite le déploiement du Lean; elle sert de réel levier.

Conception et mise en place d'un tableau de bord visuel avec vingt indicateurs stratégiques permettant à tous les employés de voir les conditions sine qua non à mettre en place et de constater le chemin parcouru au niveau de la transformation culturelle.

Ce tableau, très important pour le comité de direction, sert de catalyseur dans le déploiement du Lean. Dix de ces indicateurs sont des indicateurs RH.

Mesures de contrôle

Établissement en vedette:

CSSS du Nord de Lanaudière

Interventions formelles et informelles

Établissements en vedette:

CSSS de Chicoutimi, CSSS Antoine Labelle

Concentration initiale sur des projets, puis accent sur le Lean au quotidien pour atteindre le plus vite possible une masse critique de gens impliqués dans le Lean. Accompagnement et coaching des gestionnaires. Mobilisation accrue des employés démontrée en passant par le déploiement des CAUCUS.

Stratégie qui mise beaucoup sur le symbolique pour faire passer certains messages, au point où c'est devenu un rituel d'associer une symbolique particulière à chacune des initiatives majeures de l'établissement. Par exemple, pour le Lean, l'établissement a fait le choix de la thématique de l'horticulture. Ainsi, au-delà des simples outils promotionnels, l'établissement est allé jusqu'à faire gagner des paniers de fruits et légumes lors d'activités d'initiation et de promotion.



### Pour aller plus loin

À l'évidence, le contexte actuel caractérisé par la turbulence vient défier la culture organisationnelle de tous les établissements. La création de nouvelles organisations encore plus complexes et de plus grande envergure risque de contribuer à la fragmentation et à la confusion au plan culturel. Par contre, en matière de changement stratégique, il s'agit là d'une occasion unique de déstabilisation qu'il ne faut pas manquer. Comme le dit le vieux dicton anglophone, «*Never waste a good crisis!*».

Tous les établissements devront revoir leurs priorités stratégiques, leurs structures et leurs systèmes de gestion. Le chantier sera énorme. Dans ce contexte, les individus seront à la recherche de sens. Une réflexion spécifique devrait être accordée à la définition d'une culture organisationnelle renouvelée, plus en ligne avec l'amélioration continue qui est au centre du projet Lean.

La DRH doit être l'instigatrice de cette remise en question, le porteur du drapeau de la transformation culturelle. Des conversations à ce sujet devront avoir lieu à haut niveau, au Conseil d'administration et au Comité de direction de l'établissement. La DRH devra les initier, les animer. La réflexion stratégique incontournable autour du repositionnement de chaque établissement devra aussi faire place à révision de la mission et des valeurs. Voilà une occasion pour la DRH de mettre de l'avant sa vision d'une culture forte, centrée autour du projet fédérateur d'une organisation constamment à la recherche d'une performance accrue.

Pour cela, à tous les niveaux de l'organisation, le cap sur le long terme devra être encouragé, maintenu et valorisé. Heureusement, la DRH a la maîtrise de plusieurs leviers qui sont essentiels à la transformation culturelle. Entre autres, elle peut déterminer des profils d'individus en ligne avec les nouvelles exigences, former les bonnes compétences, évaluer et reconnaître les comportements appropriés.

Bref, la DRH est en mesure de faire une véritable différence dans ce moment difficile qui pourrait sembler contreproductif à plusieurs. Les crises sont souvent des révélateurs de talent. Des leaders émergent et proposent une direction positive, porteuse d'espoir. Les DRH sont bien positionnés pour être ces leaders.

### Travaux cités

Hasle, Peter, « Lean Production - An Evaluation of the Possibilities for an Employee Supportive Lean Practice », *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 24, no 1, 2014.

4. Houle, Lucie, Céline Bareil, Alain Gosselin et Marie-Hélène Jobin, « *Le déploiement du Lean Santé au Québec en mode agile* », document inédit, Pôle Santé, HEC Montréal, 2015.

Aguirre, DeAnne, Rutger von Post et Micah Alpern, « Culture's Role in Enabling Organizational Change Survey Ties Transformation Success to Deft Handling on Cultural Issues », *Booz & Company inc.*, 2013.

Cameron, Kim S., et Robert E. Quinn (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework*, 3e ed., San Francisco, Jossey-Bass, 268 p.

Bertrand, Yves (1991), *Culture organisationnelle*, Sillery et Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec et Télé-Université, 211 p.

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

Graban, Mark, *Lean Hospitals - Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement*, second edition, CRC Press, Taylor and Francis Book, 2012, 245 p.

Levin, Ira M. et Jonathan Z. Gottlieb, « Realigning Organization Culture for Optimal Performance: Six principles & eight practices », *Organization Development Journal*, vol. 27, no 4, 2009.

Katzenback, Jon et Ashley Harshak, « Haro sur la culture? », *Premium*, vol. , no ,

Katzenback, Jon, Ilona Steffen et Caroline Kronley, « Cultural Change that Sticks - Start by what's already working », *Harvard Business Review*, July-August 2012

Picard, Amélie (2013), « Développement d'un cadre de mesure de performance d'une transformation de culture organisationnelle: le cas de la migration vers le modèle de soins Planetree au CHU Sainte-Justine », Mémoire de maîtrise, programme M. Sc. en gestion, HEC Montréal.

Schein, Edgar H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3e ed., San Francisco, Jossey-Bass, 437 p.

Séguin, Francine, Taïeb Hafsi et Christiane Demers (2008), *Le management stratégique: de l'analyse à l'action*, chapitre 8: La culture et le leadership, Les Éditions Transcontinental, Canada, 325 p.

Sims, Ronald R. (2002), « Organizational Culture and Ethics » dans *Managing Organizational Behavior*, Westport, Greenwood Press, p. 79-81; 301-310; 322-323.

## Laboratoire Lean Santé DRH

Coffre à outils – Livret 08 – La transformation culturelle

25

---

Équipe du Pôle santé – HEC Montréal

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

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

et

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

Avec la participation de :

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

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

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

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

**Document déposé sur le site du Pôle Santé : [www.hec.ca.polesante](http://www.hec.ca.polesante),**

**le 15 juin 2015**