

État de situation :

l'amélioration continue dans les organisations membres
du Centre d'expertise des grands organismes



Centre d'expertise
des grands organismes
Pour des services publics de qualité

Lien vers l'enregistrement du panel : <https://youtu.be/G1XkluupWPE>

**Coordination de la rédaction**

Lauris Richard

Recherche et permanence du CEGO

Annick Papillon

Pierre Turgeon

Mise en page

Christine Gagnon

Révision

Cendrine Audet

Site Web

grandsorganismes.gouv.qc.ca

Courriel

cego@saaq.gouv.qc.ca

Adresse des bureaux

Centre d'expertise des grands organismes (CEGO)

333, boulevard Jean-Lesage

Québec (Québec) G1K 8J6

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023.

ISBN : 978-2-550-94236-8 (PDF)

© Centre d'expertise des grands organismes





Qu'est-ce que l'amélioration continue?

Le Secrétariat du Conseil du trésor a publié une définition formelle pour la fonction publique sur son site Internet : « L'amélioration continue est un engagement collectif qui implique l'ensemble des acteurs et des actrices d'une organisation pour remettre progressivement en question les façons de faire au moyen d'une démarche structurée de résolution de problèmes. Cette démarche permet à l'organisation de réaliser la bonne action au moment adéquat, afin d'enrichir l'expérience des citoyennes et citoyens aussi bien que l'expérience employé. »

Amélioration continue – Secrétariat du Conseil du trésor (gouv.qc.ca)

<https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/amelioration-continue>





Table des matières

Introduction	5
État des lieux	6
Positionnement des équipes d'amélioration continue dans l'organisation	6
Portée du mandat des équipes d'amélioration continue	7
Méthodologies utilisées	7
Offre de formation et de coaching en amélioration continue	7
Conditions gagnantes et grands enjeux	8
Recrutement et rétention d'une main-d'œuvre qualifiée	8
Maintien des acquis en amélioration continue	8
Transformation numérique	8
Positionnement dans l'organisation et soutien des autorités	8
Constats et recommandations	9
Positionnement des équipes d'amélioration continue dans l'organisation	10
Portée du mandat des équipes d'amélioration continue	11
Mandats/Projets portés ou soutenus par l'équipe d'amélioration continue	12
Méthodologies utilisées	13
Offre de formation et de coaching en amélioration continue	14
Instauration d'une culture d'amélioration continue et pérennité	16
Évolution des pratiques dans un contexte de travail en mode hybride et influence de la transformation numérique	18
Conclusion	19
Remerciements	20
État de situation en bref	21
Contributeurs à la rédaction	22

Introduction

Ce document présente un portrait des équipes en amélioration continue (AC) et leurs activités en 2022 dans les six organisations membres du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO).

Les auteurs souhaitent qu'il favorise, chez le lectorat, le développement et le maintien d'une culture en amélioration continue.

Un sondage, tenu du 13 janvier au 15 février 2022, a permis à chaque membre du groupe d'échange du CEGO sur l'amélioration continue de documenter un état des lieux général sur la démarche et les pratiques d'amélioration continue dans son organisation.

Cet état des lieux n'est pas figé dans le temps et peut avoir évolué depuis.

Les résultats obtenus offrent un portrait subjectif de la situation perçue par les membres du groupe. Ceux-ci sont tous des gestionnaires en amélioration continue. Leur démarche n'a pas fait l'objet d'une étude exhaustive dans les organismes représentés.

Les membres du groupe présentent également différents constats et recommandations. À leur avis, ces dernières pourraient contribuer à optimiser la performance organisationnelle et la qualité des services offerts à la clientèle par les activités et le soutien des équipes d'amélioration continue.

Pour que la lecture et la compréhension du texte soient facilitées, quelques expressions anglaises ont été conservées. Des notes en bas de page renvoient aux termes suggérés en français, tous tirés de cet intéressant document de l'Office québécois de la langue française : **OQLF – Vocabulaire de l'agilité** (gouv.qc.ca).

Les organismes membres du CEGO sont :

- La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)
- La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- Retraite Québec
- Revenu Québec
- Services Québec (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale)
- La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)





État des lieux

Les six organisations membres du CEGO ont des réalités et des contextes qui diffèrent.

La collaboration entre les organismes membres du CEGO se réalise dans le respect des missions et de l'autonomie de chacun.

Le mandat du groupe d'échange CEGO en amélioration continue est :

- d'échanger sur les meilleures pratiques;
- de partager les expertises en matière d'amélioration continue;

- d'assurer la cohérence et la complémentarité des activités en assurance qualité et en optimisation des processus;
- de favoriser le développement d'une culture d'amélioration continue.

Ce portrait, rédigé par des gestionnaires en amélioration continue, représente des directions qui sont uniques et en constante évolution.

Positionnement des équipes d'amélioration continue dans l'organisation

Les équipes représentées au CEGO sont composées de 2 à 15 ressources qui se spécialisent dans l'amélioration continue. L'implantation du service et l'historique des travaux réalisés en amélioration continue varient d'un organisme à l'autre. Les équipes ont toutes été intégrées dans les organisations entre 2010 et 2016. Les façons de faire en amélioration continue ne sont pas les mêmes partout.

Pour certains organismes, l'équipe spécialisée en amélioration continue représentée sur ce groupe d'échange a un mandat central visant à soutenir l'ensemble des démarches d'amélioration continue dans l'organisation. C'est le cas de la RAMQ. L'équipe y est positionnée dans le secteur en soutien à la performance organisationnelle.

À Services Québec, la Direction de l'amélioration continue est la même que pour l'ensemble du MESS et est rattachée directement au Bureau du sous-ministre. Son mandat s'inscrit maintenant en complémentarité avec les travaux ministériels en matière d'expérience client.

À Retraite Québec, à la CNESST et à la SAAQ, l'équipe représentée sur le groupe d'échange est rattachée à une vice-présidence qui se consacre aux services

à la clientèle. À Retraite Québec, une autre équipe spécialisée en amélioration continue se situe sous une direction générale qui relève du président-directeur général. Cette équipe a une portée transversale à l'organisation. Elle a le mandat de développer une culture en amélioration continue.

Chez Revenu Québec, il y a plusieurs équipes spécialisées en amélioration continue dans l'organisation, réparties dans les directions générales. L'équipe représentée sur le groupe d'échange fait partie d'une vice-présidence regroupant plus de 3000 employés. Elle est l'équipe de référence en amélioration continue dans cette vice-présidence. Elle joue également un rôle transversal dans l'organisation en étant présente sur plusieurs tables d'échange inter-direction générale. Depuis quelques années, une équipe transversale spécialisée en amélioration continue a aussi été mise en place et relève du bureau de la Direction générale des ressources humaines. Son mandat est de soutenir les équipes d'amélioration continue des vice-présidences et de contribuer à l'uniformisation des pratiques.



Portée du mandat des équipes d'amélioration continue

Les mandats confiés aux directions d'amélioration continue sont très diversifiés tant pour les problématiques ciblées que pour l'envergure des mandats. Ils peuvent couvrir différents volets de la performance en plus de l'optimisation des processus. Citons, par exemple, la gestion du changement, l'expérience client, l'assurance qualité et la mise à jour des programmes de formation.

À Revenu Québec, le Service de l'amélioration continue, dans la Direction de l'évolution des savoirs et des processus opérationnels, a mis en place un centre d'expertise en optimisation des processus et un portail intranet élargi en amélioration continue, utilisés par l'ensemble de l'organisation.

À Services Québec, la Direction de l'amélioration continue accompagne la structure de gouvernance

lean (comité de direction et comité tactique) dans une démarche d'ensemble d'instauration de la philosophie parmi le personnel.

À la SAAQ et à Retraite Québec, l'équipe d'amélioration continue accompagne les gestionnaires de la vice-présidence aux services à la clientèle en ce qui a trait au choix de la démarche d'amélioration selon le type de processus à améliorer, les problématiques rencontrées et les solutions préconisées.

Les pratiques d'assurance qualité sont intégrées aux pratiques d'amélioration continue, surtout à la CNESST et à Revenu Québec. Pour les autres organismes, ces travaux sont en développement ou sont pris en charge par une autre direction.

Méthodologies utilisées

Les pratiques de gestion quotidienne de la performance sont mises en œuvre de manière variable à la CNESST, à la RAMQ, à Revenu Québec et à Services Québec (station visuelle, tableau de bord, salle de pilotage, caucus, tournée de plancher, etc.).

La RAMQ utilise depuis 2017-2018 un système intégré de gestion de la performance supporté par des salles de pilotage et des stations visuelles au niveau du comité de direction, des comités de gestion de chaque vice-présidence et des directions.

À Services Québec, ces pratiques sont mises en place sur une base volontaire tout en étant encouragées par les autorités ministérielles.

À Retraite Québec, une autre direction, la Direction du soutien à la transformation et aux projets, accompagne les équipes pour optimiser les méthodes de travail afin d'améliorer l'efficacité et les performances individuelles et collectives.

Dans tous les organismes, la mesure des bénéfices et les retombées des projets d'amélioration sont réalisées et font partie intégrante de la démarche.

Offre de formation et de coaching en amélioration continue

En général, les équipes représentées offrent de la formation diversifiée destinée à l'ensemble des équipes de l'organisme ou de leur secteur selon la portée du mandat de la direction spécialisée (*lean management* [gestion allégée], ceinture blanche, ceinture verte, formation offerte aux

gestionnaires, *scrum**[mêlée], kanban, 5S, cartographie de processus, etc.).

Des communautés de pratique en amélioration continue sont présentes à Revenu Québec et à Services Québec.

*L'Office québécois de la langue française suggère d'utiliser l'expression **méthode de la mêlée** | GDT (gouv.qc.ca).



Conditions gagnantes et grands enjeux

Que ce soit pour les grands enjeux, les constats ou les recommandations, les membres du groupe tiennent à rappeler les conditions gagnantes et préalables au succès des démarches entreprises en matière d'amélioration continue.

Il faut qu'il y ait chaque fois :

- un/des objectif(s) bien défini(s), menant à des indicateurs;
- un promoteur et des porteurs clairement identifiés, légitimés, et une bonne connaissance des rôles de chacun;
- une bonne gouvernance, légère;
- une bonne coordination, agile;
- un rythme soutenu, itératif;
- une expertise en soutien et une disponibilité opérationnelle;
- une implication des employés;
- un sentiment d'urgence;
- une bonne gestion du changement.

Quatre principaux enjeux sont à retenir dans le cadre de ce document :

Recrutement et rétention d'une main-d'œuvre qualifiée

Les équipes d'amélioration continue sont, elles aussi, touchées par la pénurie de main-d'œuvre et présentent un important taux de roulement du personnel. La capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre a une incidence importante sur la capacité des organismes à soutenir l'implantation des pratiques ciblées et de la culture d'amélioration continue en raison de l'expertise unique développée par le personnel mandaté pour réaliser des projets d'amélioration continue.

Maintien des acquis en amélioration continue

Pour demeurer pleinement performantes, les équipes d'amélioration continue doivent pouvoir compter sur des ressources qui maintiennent et développent leur expertise. Celles-ci doivent pouvoir constamment mettre en pratique les connaissances apprises pour gagner en expérience et mettre à profit leur formation au bénéfice de leur organisation.

Transformation numérique

Les projets de transformation numérique dans nos organisations s'accroissent et prennent une très grande place. Les équipes attitrées aux développements des solutions d'affaires et celles de l'amélioration continue ne sont pas toujours habituées à collaborer et utilisent parfois des méthodologies distinctes. Qui plus est, les équipes d'amélioration continue ne sont pas toujours des « parties prenantes » aux projets. Pourtant, elles doivent de plus en plus travailler en interrelation.

Positionnement dans l'organisation et soutien des autorités

Les équipes d'amélioration continue sont fortement engagées à contribuer à la performance de leur organisation. Elles perçoivent avec beaucoup d'acuité la valeur ajoutée des approches utilisées et les retombées de leurs interventions. Elles doivent être proches des instances décisionnelles, pouvoir contribuer aux projets stratégiques de l'organisation et à ceux qui améliorent la qualité, l'expérience client et l'expérience employé. Cet enthousiasme, s'il ne trouve pas d'écho dans l'organisation, peut démobiliser les équipes impliquées.

Constats et recommandations

Les membres du groupe d'échange du CEGO en amélioration continue ont identifié plusieurs constats sur la base des échanges réalisés et émettent plusieurs recommandations afin de soutenir les initiatives en amélioration continue.

La mise en place de certaines des recommandations par les organisations permettra de maximiser les retombées positives des travaux réalisés par leurs équipes en amélioration continue.

Nous pouvons les regrouper en sept grandes catégories :

1. Positionnement des équipes d'amélioration continue dans l'organisation
2. Portée du mandat des équipes d'amélioration continue
3. Mandats/Projets portés ou soutenus par l'équipe d'amélioration continue
4. Méthodologies utilisées
5. Offre de formation et de coaching en amélioration continue
6. Instauration d'une culture d'amélioration continue et pérennité
7. Évolution des pratiques dans un contexte de travail en mode hybride et influence de la transformation numérique





Positionnement des équipes d'amélioration continue dans l'organisation

Constats et recommandations

- Le positionnement de la Direction de l'amélioration continue dans la structure hiérarchique de l'organisation influence l'engagement des différents secteurs et la collaboration aux projets d'amélioration.
- Une équipe décentralisée aura moins d'influence, notamment pour la mise en place des conditions gagnantes et l'instauration d'une philosophie de gestion dans l'ensemble des équipes.
- Le mandat des équipes décentralisées doit demeurer distinct de celui de l'équipe centralisée qui contribue à la réalisation de projets transversaux. Malgré ce qui précède, l'organisation doit mettre en place les arrimages nécessaires afin d'assurer une uniformité dans les pratiques.
- Le principe de concentrer l'expertise en amélioration continue dans une même équipe, centralisée ou non, s'avère une nécessité afin de développer et de maintenir ce champ d'expertise dans l'organisation et encore une fois d'assurer la rigueur et l'uniformité des approches adoptées.
 - Le modèle centralisé permet d'assurer une meilleure uniformité des pratiques dans l'organisation et de maintenir un noyau fort d'expertise dans le domaine dans une même équipe.
 - Le modèle centralisé, selon la portée du mandat de la direction concernée, favorise l'arrimage entre l'atteinte des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels, notamment lorsqu'il est question de mettre en œuvre des salles de pilotage.
 - Le modèle centralisé peut être confronté à des enjeux importants de capacité, ce qui peut représenter un défi de taille dans la volonté d'instaurer une culture ou philosophie d'amélioration continue à l'ensemble des secteurs de l'organisation.
- Le modèle décentralisé a l'avantage d'être plus près du terrain et les efforts déployés par l'équipe peuvent être davantage consacrés à l'amélioration des services directs à la population.
- Le modèle décentralisé permet aussi de concentrer les efforts en amélioration continue dans un seul secteur et favorise donc la pérennité des outils, approches et expertises employés.
- Afin de bénéficier des avantages des deux modèles, certaines organisations emploient les deux approches et favorisent un fort arrimage et une complémentarité entre l'équipe centrale et la ou les équipes décentralisées.
- Dans un contexte d'évolution des pratiques en amélioration continue et d'apparition de nouvelles tendances (agilité, expérience employé, *design thinking* [conception créative], etc.) qui impliquent notamment plusieurs des principes promus en amélioration continue, il apparaît une certaine ambiguïté quant aux rôles et responsabilités de chaque équipe et à la contribution de chacune aux mandats corporatifs. Les membres du groupe CEGO sont d'avis que les organisations ont avantage à adopter une structure matricielle pour diriger et réaliser les projets transversaux. Ceci permet de bénéficier de la complémentarité des expertises pour mener à bien les projets.

Portée du mandat des équipes d'amélioration continue

Constats et recommandations

- Les équipes d'amélioration continue dans nos organisations, en raison de leur positionnement, offrent des services parfois distincts : certaines sont orientées vers la performance, la gestion du changement ou l'assurance qualité, d'autres vers le service-conseil et la formation des ressources. Enfin, d'autres encore se sont positionnées en gestionnaires de projets.
- L'amélioration continue a pris une place importante dans nos organisations. Partout, des équipes ont été mises en place et la gestion des projets et de la performance en ont été affectées positivement. Cependant, face à la diversité des approches, on observe, dans quelques organisations, un essoufflement par rapport aux méthodologies traditionnellement utilisées en amélioration continue (*lean, six sigma* et autres). Malgré ce qui précède, l'utilisation des kaizen est toujours précieuse.
- Il est aussi constaté une utilisation accrue des différentes expertises des équipes en amélioration continue (gestion de projets, rôle-conseil, performance).
- L'expertise de la Direction de l'amélioration continue demeure unique dans l'organisation et, d'un point de vue stratégique, il est souhaitable d'intégrer et de mettre à profit cette expertise clé dans les projets horizontaux qui ciblent une amélioration importante de la performance organisationnelle.
- Cette approche influencera positivement la mobilisation et la rétention du personnel spécialisé dans ce domaine, le rayonnement de l'équipe et l'instauration de la culture d'amélioration continue.





Mandats/Projets portés ou soutenus par l'équipe d'amélioration continue

Constats et recommandations

- Les petits projets contrôlés par une seule direction et mis en place par les employés qui rencontrent des irritants dans leur travail au quotidien présentent des conditions favorables au succès de la démarche et au rayonnement de l'équipe de soutien dans l'organisation, et ces projets contribuent notamment à l'amélioration de l'expérience employé.
- Les projets transversaux qui impliquent beaucoup d'équipes présentent des risques non négligeables et le maintien des conditions favorables y est plus fragile.
- La crédibilité de l'équipe d'amélioration peut être affectée si, à la fin de ces projets, les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous. *A contrario*, s'ils génèrent des bénéfices et une amélioration significative de la performance, ces projets auront une incidence positive sur le rayonnement de l'équipe.
- En conséquence, il est primordial de s'assurer que les conditions de succès sont en place avant d'entreprendre de telles démarches.
- Dans les projets d'amélioration continue, la phase de mise en œuvre présente des défis plus importants. La gestion des conditions gagnantes et le maintien d'un rythme soutenu lors de l'application des solutions identifiées lors des kaizen ou d'autres types d'ateliers de résolution de problème demeurent cruciaux.
- Les équipes « clientes » qui veulent optimiser leurs processus et instaurer une culture d'amélioration continue doivent évaluer la charge de travail spécifique pour l'atteinte de ces objectifs.
- Elles doivent s'engager à mettre les efforts requis, à dégager les personnes mises à contribution pour le projet et à coordonner le mandat de façon proactive jusqu'à la fin.
- En ce sens, il faut éviter le piège d'ajouter des projets et objectifs d'amélioration à un carnet de commandes qui accapare déjà 100 % des ressources de l'équipe (faire de l'amélioration continue en parallèle à tout ce qui se fait déjà en mode traditionnel).
- À ce titre, il est primordial que les rôles et responsabilités des équipes clientes et ceux de la Direction de l'amélioration continue soient identifiés, expliqués et acceptés de tous.



Méthodologies utilisées

Constats et recommandations

- La philosophie de l'amélioration continue (*lean* et *six sigma*) et leurs méthodologies sous-jacentes (ex. : DMAIC, kaizen) ont grandement évolué au cours de la dernière décennie dans chacune des organisations du CEGO. Aux méthodes plus traditionnelles s'ajoutent régulièrement de nouveaux concepts et de nouveaux outils qui permettent d'impliquer davantage les employés concernés dans la résolution de problèmes. En plus de l'amélioration continue, d'autres méthodologies complémentaires sont apparues dans nos organisations telles que le mode agile, l'assurance qualité, le *design thinking** (conception créative), etc., ce qui amène une évolution des rôles et responsabilités et entraîne des ajustements dans nos organisations.
- L'importance des projets TI a mis de l'avant la philosophie agile. Cette philosophie a coloré celle de l'amélioration continue. Plusieurs organisations ont cherché à tirer le maximum de ces deux approches complémentaires. Initialement très concentrée sur la méthode kaizen, l'amélioration continue s'est considérablement élargie dans nos organisations, et l'implantation des solutions a grandement bénéficié des approches agiles, notamment les approches de *scrum* (mêlée) et de *kanban*.
- L'assurance qualité (AQ) a également pris une place importante dans certaines organisations. Basée sur la norme ISO 9001, s'appuyant largement sur les méthodologies sous-jacentes au *lean* et *six sigma*, l'AQ a mis l'accent sur les principes qualité et sur le système de management de la qualité.
- Un peu plus récemment, le *design thinking* s'est ajouté et a enrichi les exercices d'innovation dans nos organisations. Baignant dans la philosophie de l'expérience client, le *design thinking* a facilité la création de nouveaux processus et de nouveaux systèmes.
- Comme dans toutes choses, l'amélioration continue n'échappe pas aux nouvelles modes et aux dernières tendances et permet l'intégration de bonnes idées. L'important est de s'ajuster en fonction des réalités, des besoins et de l'évolution de nos organisations.
- Les méthodologies s'influencent entre elles au fil du temps et des expériences. Par exemple, plusieurs éléments utilisés dans les méthodes agiles viennent du *lean* et ainsi de suite.

Les membres du groupe CEGO croient qu'il faut généralement privilégier les techniques de résolution de problèmes simples, flexibles, éprouvées et itératives. Un défi récurrent est celui de bien définir, dès le départ, le vrai problème, les objectifs et la portée du mandat.

*L'Office québécois de la langue française suggère d'utiliser l'expression **conception créative** | GDT (gouv.qc.ca).



Offre de formation et de coaching en amélioration continue

Constats et recommandations

- Beaucoup d'efforts sont consacrés à la formation théorique des équipes. Le défi est de réussir à faire en sorte que les apprenants passent de la théorie à la pratique afin que les apprentissages et les réflexes développés se traduisent en pratiques pérennes dans le temps.
- Par exemple, dans plusieurs organisations, un grand nombre de personnes ont été formées à l'approche *lean* et *six sigma*, mais plusieurs n'ont pas mis en pratique les nouvelles connaissances acquises. Cela limite les retombées des efforts investis.
- Le personnel a besoin d'un accompagnement substantiel pour adopter de nouvelles pratiques et les maintenir dans le temps. Toutefois, la mise en place de mesures d'accompagnement, telles que le pairage et le mentorat avec des ressources formées et expérimentées, a parfois été difficile, notamment en raison de la disponibilité des ressources.
- De plus, les ressources ont été majoritairement formées par des entreprises externes. La formation n'a pas toujours été adaptée aux réalités organisationnelles gouvernementales et le soutien offert par ces entreprises externes n'a pas toujours été à la hauteur des attentes.
- La capacité limitée des équipes affectées à la formation est une préoccupation. Elle aura des répercussions sur le rythme du changement de culture dans l'organisation. De plus, les efforts à consacrer au soutien (accompagnement, coaching) après la « formation initiale » sont importants.
- Les connaissances et les habiletés de base en amélioration continue sont présentes de façon très variable dans les organisations. Elles dépendent des priorités de l'organisation et de l'intérêt des gestionnaires et du personnel.
- La formation des gestionnaires et du personnel est nécessaire pour instaurer une culture d'amélioration continue. Le rythme et la progression des démarches pour atteindre cet objectif peuvent varier selon la taille des secteurs concernés (client) et celle des équipes responsables de l'offre de formation et du soutien.
- La mise en place de communautés de pratique apparaît comme un incontournable afin de favoriser le développement de l'expertise en amélioration continue. Ce moyen se veut donc complémentaire à la formation offerte pour ce champ d'expertise spécialisée.

- 
- Des efforts considérables sont déployés pour le soutien et l'élargissement des communautés de pratique et la mise en commun des ressources (formation ceinture verte, portail d'amélioration continue, outils divers).
 - La formation du personnel est une condition préalable à l'instauration d'une culture d'amélioration continue dans l'ensemble des secteurs de l'organisation. Puisque des investissements importants (temps et argent) sont nécessaires pour le développement de compétences spécifiques, deux recommandations découlent de l'expérience acquise des dernières années :
 - Prévoir le soutien et le coaching suffisants après la formation théorique pour consolider les compétences développées et les intégrer dans les pratiques courantes.
 - Concentrer l'expertise dans une même équipe afin d'assurer la pérennité et l'évolution des techniques d'amélioration continue ainsi que la standardisation des approches de développement dans ce domaine.
 - La formation à l'interne, c'est-à-dire par une ressource *lean* de l'organisation, est à privilégier par rapport à celle donnée par des firmes externes. L'enseignement plus personnalisé par une ressource *lean* interne assure une meilleure mise en application et un meilleur suivi/coaching par après.
 - Ce ne sont malheureusement pas tous les organismes CEGO qui offrent de la formation à l'interne. Il pourrait être intéressant d'étendre l'offre de formation interne d'un organisme à un autre organisme CEGO pour faire des expérimentations et tirer des leçons.



Instauration d'une culture d'amélioration continue et pérennité

Constats et recommandations

- Lorsque des problèmes ou des situations d'urgence surviennent, les pratiques s'appuyant sur la philosophie de gestion *lean* sont parfois mises de côté pour revenir au mode de gestion traditionnelle (exemple de la COVID-19).
- Malgré les efforts déployés depuis quelques années afin d'offrir de la formation diversifiée en amélioration continue dans l'organisation, les modes de gestion traditionnels demeurent fortement ancrés.
- Les avis sont mitigés quant au positionnement de l'amélioration continue comme philosophie de gestion ou comme boîte à outils utile selon le contexte. De plus, un effet de mode des différentes méthodologies est constaté : assurance qualité, *lean*, agilité, *design thinking* (conception créative), DevOps. Les modes évoluent sans qu'une réelle appropriation des approches soit réalisée.
- Dans certaines organisations, le *lean management** (gestion allégée) peut avoir mauvaise réputation. Le vocabulaire *lean* est hermétique et la méthodologie peut faire peur. On fera donc référence à des initiatives d'amélioration continue plutôt qu'à du « *lean pur* ».
- Les équipes d'amélioration continue peuvent grandement être mises à contribution dans les travaux visant à enrichir l'expérience client et l'expérience employé. Les membres du groupe d'échange constatent toutefois un écart significatif entre la cible idéale d'un changement de culture organisationnelle en amélioration continue (la philosophie à instaurer dans l'organisation) et les pratiques en place. Si l'amélioration continue doit être l'assise des organisations en matière de performance, le défi est qu'elle soit intégrée aux pratiques et à la culture de gouvernance.
- L'instauration d'une culture d'amélioration continue ne doit pas être imposée et toujours soutenue par le fait de porter une attention particulière à la gestion du changement, et ce, pour favoriser l'atteinte des objectifs.
- Tous les membres du groupe s'entendent sur l'importance que le changement de culture soit porté par les hautes autorités et qu'un suivi soit réalisé sur l'adoption des nouvelles pratiques.
- La formation et l'accompagnement de tous les gestionnaires sont incontournables pour soutenir l'instauration et la pérennisation d'une culture d'amélioration continue dans l'organisation. Plusieurs organisations ont offert de la formation en amélioration continue aux gestionnaires, et celles qui l'ont fait y ont vu des bénéfices importants. La littérature identifie aussi la formation des gestionnaires à l'amélioration continue comme l'un des facteurs principaux permettant la mise en place d'une culture d'amélioration continue.

* L'Office québécois de la langue française suggère d'utiliser l'expression **gestion allégée** | GDT (gouv.qc.ca).

- La mise en place d'un comité tactique en soutien à l'instauration de la culture d'amélioration continue est un levier important pour l'atteinte des objectifs ciblés par la direction d'amélioration continue. Les membres du comité tactique peuvent agir à la fois comme ambassadeurs des pratiques d'amélioration continue dans l'organisation et comme acteurs d'une cellule de gouvernance influençant les décisions stratégiques et le choix des moyens à privilégier pour l'instauration de cette culture.
- En plus du comité tactique, une communauté d'ambassadeurs peut être mise en place dans l'organisation constituée à la fois de membres de la haute direction et des équipes opérationnelles.
- La promotion de l'amélioration continue permet de valoriser les travaux réalisés et de susciter l'intérêt pour de nouvelles initiatives. Un plan de communication est un incontournable.
- Concernant le vocabulaire utilisé, il faut vulgariser les concepts et les approches dans un langage commun dans l'organisation.
- Afin de soutenir l'instauration d'une culture d'amélioration continue, les membres du groupe proposent de mettre de l'avant des projets concrets avec des résultats mesurables et positifs qui donneront le goût aux équipes d'en faire plus.
- La mise en place de salles de pilotage et de stations visuelles est un mécanisme contributif au développement d'une culture d'amélioration continue et de performance et s'inscrit bien dans la portée du mandat des directions d'amélioration continue.
- Il importe de rappeler aux gestionnaires, lors de leur formation initiale, que leur rôle demeure central dans l'instauration des meilleures pratiques.





Évolution des pratiques dans un contexte de travail en mode hybride et influence de la transformation numérique

Constats et recommandations

- Les équipes d'AC ont fait preuve de créativité et d'innovation en s'adaptant à la nouvelle réalité du travail et en explorant de nouveaux outils depuis l'avènement du télétravail, tout en tenant compte des besoins du personnel. Toutefois, la « cohabitation » des outils en ligne et en présentiel n'est pas encore fluide, et il arrive que les outils virtuels limitent la portée des interactions qui font la force des ateliers kaizen.
- Télétravail : les équipes d'amélioration continue, traditionnellement identifiées comme celles qui dirigent et animent des ateliers de travail en présentiel, ont su s'adapter rapidement au contexte de télétravail et ont renouvelé leurs approches et leurs outils sans investissements majeurs en TI, mais par l'utilisation de la suite Microsoft 365 disponible dans tous les organismes représentés.
- L'accès à des outils performants et collaboratifs (logiciels, plateformes) est crucial pour soutenir l'animation des rencontres.
- Dans un contexte fortement influencé par l'adoption du télétravail puis du travail hybride combinés à l'émergence de nouvelles tendances en appui à la performance des ministères et organismes, les équipes d'amélioration continue doivent renouveler leurs offres de service en s'appuyant sur les leçons apprises des dernières années, en tenant compte des défis et enjeux qui demeurent, et des occasions qui se présentent.
- Pour inculquer une culture d'amélioration continue au sein de nos organisations, il faut du temps, des moyens et des ressources.
- Le télétravail, le mode hybride et la transformation numérique sont bien enracinés. Les équipes se sont adaptées rapidement à la réalité virtuelle.
- Bref, la réflexion n'est pas terminée et de nouveaux investissements en technologie seront encore nécessaires dans la plupart des organisations. Il faut continuer de s'adapter et faire des choix stratégiques. Profiter de l'obligation faite aux ministères et aux organismes de se doter d'un plan de transformation numérique d'ici juin 2023 constitue une réelle opportunité pour impliquer l'expertise et la contribution des équipes d'amélioration continue dans les travaux à venir.



Conclusion

Le positionnement, la taille et la composition des équipes d'amélioration continue ainsi que la portée de leurs mandats varient au sein des organisations faisant partie du CEGO. De façon générale, les équipes sont appelées à soutenir l'ensemble des démarches en amélioration continue au sein de leur organisation et à assurer la pérennité de celles-ci, le développement et le maintien de l'expertise et surtout l'uniformisation des pratiques. Selon nos échanges avec les membres du groupe, les mandats attribués aux équipes sont souvent de portée transversale, de grande envergure et de divers degrés de complexité.

Aux projets habituels d'amélioration continue et d'optimisation se sont ajoutés des mandats complémentaires concernant notamment la gestion de la performance (mise en place d'indicateurs de gestion, de stations visuelles, de salles de pilotage, etc.), la gestion du changement, l'assurance qualité, la gestion de projets, l'expérience client, la formation et le développement de nouveaux comportements liés à l'amélioration. Les équipes offrent également diverses formations spécialisées en amélioration continue à plusieurs employées et employés et mettent sur pied des réseaux d'échange de pratiques pour développer la culture d'amélioration continue.

L'expertise développée et acquise au fil du temps et des mandats par les équipes d'amélioration continue des membres du CEGO est reconnue et recherchée au sein de nos organisations. Les conseillères et conseillers sont pour la plupart certifiés en *lean management* (gestion allégée) (ceinture verte, ceinture noire, etc.) et appliquent des méthodes de travail reconnues, rigoureuses et recherchées.

Les travaux du groupe ont permis d'identifier quelques moyens et conditions gagnantes pour instaurer et développer une culture d'amélioration continue au sein des ministères et organismes :

- Mettre en place une équipe d'amélioration continue « hybride », qui sera présente au cœur de l'organisation et dotée d'un mandat organisationnel central, mais aussi représentée dans chacune des composantes importantes de l'organisation. Ce positionnement dans la structure administrative est stratégique et a l'avantage de consacrer l'appui de la haute direction à l'amélioration continue. L'équipe ayant le mandat organisationnel central a ainsi tout le leadership souhaité pour implanter dans l'organisation une véritable culture d'amélioration continue. Les équipes déployées dans les secteurs, avec leur fine connaissance du terrain, seront quant à elles plus efficaces pour l'amélioration concrète des services à la clientèle et/ou à l'organisation. Cette façon de faire est idéale. Elle favorise l'arrimage des objectifs stratégiques aux activités opérationnelles liées à la mission.
- Prioriser les unités étroitement liées aux services à la clientèle et aux projets les plus susceptibles d'être améliorés pour que les conditions gagnantes soient respectées tout au long des travaux.
- Offrir de la formation aux gestionnaires et aux ressources consacrées en partie ou en totalité à l'amélioration continue, puis planifier le soutien et l'accompagnement approprié après la formation initiale ou l'obtention d'une certification.
- Investir dans la mise en place de réseaux d'échange de pratiques afin de multiplier les retombées des formations et projets réalisés et de soutenir l'uniformité des pratiques.

- Privilégier des techniques de résolution de problèmes s'appuyant sur des méthodologies éprouvées (A3, cycle PDCA [planifier, déployer, contrôler, agir], DMAIC [définir, mesurer, analyser, innover, contrôler], kaizen, etc.). Les projets doivent être portés par des ressources possédant l'expertise requise. Celles-ci doivent assurer un rythme soutenu et itératif afin d'éviter d'investir des efforts importants dans des projets d'envergure qui produisent peu de résultats concrets et/ou d'intervenir rapidement dans le déroulement des projets pour réorienter ceux-ci ou tout simplement les arrêter.
- Investir des efforts dans la mise en place de salles de pilotage et la création de stations visuelles virtuelles. La salle de pilotage est un moyen concret pour développer de nouvelles pratiques de gestion ainsi qu'une culture de performance et d'amélioration continue. Elle permet également au personnel de participer au suivi de la performance et à la résolution de problèmes.
- L'évolution des pratiques et des tendances (méthodes agiles, expérience client, etc.) amène

parfois une certaine ambiguïté dans la portée des mandats des directions concernées et surtout dans les rôles et responsabilités des équipes. Les membres du groupe d'échange sont d'avis de privilégier une approche matricielle qui permet de bénéficier de la polyvalence des expertises et de clarifier la portée des interventions de chaque équipe.

- L'expertise développée en amélioration continue demeure unique dans l'organisation et doit donc être mise à profit dans un objectif de performance organisationnelle.
- Puisque les solutions technologiques soutiennent l'agilité que peuvent avoir les équipes d'amélioration continue dans la réalisation de leurs mandats (animation d'ateliers d'optimisation, formations, etc.), les organisations doivent poursuivre les investissements en développement et en déploiement de solutions technologiques permettant, surtout dans le contexte de télétravail, de mieux répondre aux besoins des équipes d'amélioration continue.

Enfin, les membres proposent de continuer le travail d'échange et de rencontres amorcé au CEGO de façon structurée et planifiée afin de poursuivre le partage de bonnes pratiques et de prévoir, si nécessaire, des formations internes ou externes.

Remerciements

Les membres du groupe remercient pour son appui constant et sa disponibilité leur « marraine » du CEGO, madame Anouk Gagné, vice-présidente à l'équité salariale à la CNESST.

Merci aussi à madame Marika Harbour, directrice de l'amélioration continue au Secrétariat du Conseil du trésor, pour ses conseils et sa générosité.

Les membres du groupe souhaitent enfin remercier les membres de la Direction de la production, du Web et de l'administration de la SAAQ, qui ont contribué à améliorer grandement ce document.

État de situation en bref

	Positionnement de la direction du membre CEGO – AC	Clientèle desservie	Nombre de conseillers en amélioration continue ou optimisation des processus dans la direction du membre CEGO	Présence d'une autre équipe AC dans l'organisation?
CNESST	Une équipe sous la direction du bureau de la PDG et trois équipes dans des vice-présidences qui relèvent de différents types de directions	L'équipe sous la direction du bureau de la PDG a pour objectif de soutenir les équipes d'amélioration continue des vice-présidences, 5 000 employés.	De 1 à 5 professionnels selon les équipes	Oui
RAMQ	Une équipe sous la direction du soutien à la performance organisationnelle	L'équipe centralisée a un mandat à portée organisationnelle. Elle est la référence et représente le noyau central d'expertise en matière d'AC.	6 conseillers en AC et 2 consultants	Oui
Retraite Québec	Dans une direction générale au sein de la VPSC	VPSC – 1400 employés	2	Oui
Revenu Québec	Dans une direction générale, sous une direction principale de soutien au milieu opérationnel	3000 employés	15	Oui
SAAQ	Dans une direction générale au sein de la VPSA	VPSA – 1 200 employés	15	Oui
Services Québec (MTESS)	Dans le secteur de la gouvernance et de la performance organisationnelles	6500 employés	9	Oui

VPSC : Vice-présidence aux services à la clientèle

VPSA : Vice-présidence aux services aux assurés



Groupe d'échange CEGO – Amélioration continue

Mandat :

- Échanger sur les meilleures pratiques et partager les expertises en matière d'amélioration continue;
- Assurer la cohérence et la complémentarité des activités en assurance qualité et en optimisation des processus;
- Favoriser le développement d'une culture d'amélioration continue.

Contributeurs à la rédaction du document

CNESST :

Mélanie Fortier

Directrice du Service de l'assurance qualité et du soutien à la performance

RAMQ :

Marie-Pierre Huot

Cheffe du Service de l'amélioration continue

Retraite Québec :

Claude-Amélie Robitaille

Cheffe du Service de l'innovation et de la culture client

Revenu Québec :

Jean-François Perreault

Chef du Service de l'amélioration continue et de la gestion du changement

SAAQ :

Marcelle Huntington

Cheffe du Service de l'optimisation des processus et de la formation

Services Québec :

Lauris Richard (Coordonnateur du groupe CEGO)

Directeur du soutien aux services téléphoniques

Services Québec :

Kathie Robitaille

Directrice par intérim de la Direction de l'amélioration continue

