

LES BIBLIOTHÈQUES ET LES CENTRES DE DOCUMENTATION  
DU CIUSSS CENTRE-SUD-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

*Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche*

**BIBLIOGRAPHIE SUR L'OPTIMISATION DES PROCESSUS**

Cette bibliographie a été préparée pour la rencontre des cadres du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal du 15 mars 2018. La rencontre a pour thème **l'Optimisation**. Ces suggestions de lecture vous sont proposées par l'équipe des bibliothèques et centres de documentation du CCSMTL, en collaboration avec le Service aux cadres.

Trois thèmes vous sont présentés

- Le rôle du gestionnaire
- L'aspect humain du changement
- L'optimisation des processus

L'optimisation par processus est une des quatre dimensions qui forment le modèle de qualité performance au centre duquel se trouve le client. Le développement d'une culture qualité performance représente une priorité organisationnelle pour la direction du CIUSSS.

L'optimisation par processus ne peut pas se définir comme l'obligation de faire plus avec moins. Les principaux objectifs recherchés sont de Réduire les irritants, Améliorer la qualité de vie au travail et Augmenter la productivité.

Le projet est piloté par la Direction adjointe qualité, risques et éthique (DQEPE). Un comité consultatif a été formé pour assurer la gouvernance du projet.

Les cœurs font référence aux suggestions de l'équipe de la Direction adjointe qualité, risques et éthique.

Bonne lecture !

Vous souhaitez obtenir un de ces documents? Communiquez avec votre bibliothèque ou centre de documentation de proximité. La liste des coordonnées est disponible dans l'Intranet, section [Enseignement et recherche > Bibliothèques et centres de documentation](#).



HUNG, D., GRAY, C., MARTINEZ, M., SCHMITTDIEL, J. et HARRISON, M. I. (2017). **Acceptance of lean redesigns in primary care : a contextual analysis.** *Health Care Management Review*, 42(3), 203-212.

**Résumé :** Lean is a leading change strategy used in health care to achieve short-term efficiency and quality improvement while promising longer-term system transformation. Most research examines Lean intervention to address isolated problems, rather than to achieve broader systemic changes to care delivery. Moreover, no studies examine contextual influences on system-wide Lean implementation efforts in primary care. Purpose: The aim of this study was to identify contextual factors most critical to implementing and scaling Lean redesigns across all primary care clinics in a large, ambulatory care delivery system.



CORDIER-CHEMARIN, V. (2017). **Entreprises : innover grâce à la créativité des employés.** *Revue RH*, 20(2), 18-21.

**Résumé :** L'innovation est un impératif pour les entreprises qui souhaitent perdurer. La numérisation et l'automatisation ne font qu'accroître ce besoin de transformation et de modernisation, mais pour innover, il faut avoir des idées fraîches à planter...



BERTHOLET, J.-F. et GAUDET, M.-C. (2016). **Êtes-vous un gestionnaire digne de confiance ?** *Gestion*, 41(3), 112-113.

**Résumé :** Nombreuses sont les formations destinées aux gestionnaires sur les thèmes du leadership, de la communication ou de la reconnaissance. Mais qui parmi nos lecteurs a déjà suivi une formation sur la confiance ? Très peu d'entre vous, n'est-ce pas ? Pourtant, le prix à payer est élevé lorsque les employés sont méfiants envers leur gestionnaire et leur employeur.



COLERETTE, P. (2016). **Le défi de la gestion d'une transformation pour le gestionnaire intermédiaire.** *Le point en santé et services sociaux*, 12(1), 26-33.

**Résumé :** Dans les bureaucraties professionnelles, les réformes les plus brillantes sur papier risquent de rester vaines si les cadres intermédiaires ne prennent pas le relais pour les mettre en œuvre sur le terrain. Les changements de structures sont généralement insuffisants pour réaliser une transformation, car ils affectent peu les pratiques des intervenants dans les prestations à la clientèle, alors que c'est là que se présentent les défis pour des gains significatifs de performance, surtout lorsque des efforts ont déjà été faits dans la rationalisation des services administratifs. La contribution des gestionnaires intermédiaires est donc indispensable pour réussir une transformation organisationnelle, mais c'est loin d'être une tâche facile pour eux, bien qu'elle soit réalisable.



HOULE, L. et ROBERTS, J. (2016). **Influencer l'émergence de la culture organisationnelle grâce à des leviers de collaboration.** *Le point en santé et services sociaux*, 12(2), 30-34.

**Résumé :** Discute du rôle des dirigeants pour favoriser les mécanismes de collaboration.



BEAULIEU, S. et MALO, L.-A. (2016). **Savoir innover en équipe : un guide pour développer votre organisation par la collaboration générative (2<sup>e</sup> éd.).** Montréal, Québec : Isabelle Quentin.

**Résumé :** Ce livre s'adresse à vous qui désirez faire collaborer des gens vers l'atteinte d'un but commun. Vous trouverez dans ce livre une synthèse inspirante des meilleures approches reconnues pour emmener des gens en collaboration dans un esprit de créativité et favoriser ainsi le développement de l'organisation. D'un style simple, concret et direct, ce livre constitue un outil important pour tout intervenant voulant faire du développement humain, le principal moteur du développement organisationnel. Les deux auteurs vous accompagnent pas à pas afin que vous puissiez développer les compétences du leader du processus de collaboration générative.

Vous souhaitez obtenir un de ces documents? Communiquez avec votre bibliothèque ou centre de documentation de proximité. La liste des coordonnées est disponible dans l'Intranet, section [Enseignement et recherche > Bibliothèques et centres de documentation.](#)



VALLÉRY, G. (Dir.). (2016). **Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés**. Paris, France : Dunod.

**Résumé :** Dans un contexte de transformations rapides des situations professionnelles, les connaissances en Psychologie du Travail et des Organisations (PTO) sont à la fois diversifiées et dispersées. Cet ouvrage collectif recense les principales notions de la discipline et les définit précisément dans un but d'initiation et d'approfondissement.



HABIB, J. et VANDANGEON, D. I. (2015). **Le rôle du leader formel dans la transformation des organisations pluralistes**. *Revue française de gestion*, 41(247), 45-66.

**Résumé :** Les nombreux chantiers de réformes conduits actuellement dans les hôpitaux français permettent de mieux comprendre les dynamiques de transformation de ces organisations. Cette recherche se propose d'étudier le rôle du directeur d'hôpital dans la conduite du changement au sein de ces organisations, qualifiées de « pluralistes », où la transformation est complexe et dépend en grande partie de la capacité de construction de coalitions. Pour cela, deux études de cas de processus de changement dans des organisations hospitalières différentes sont analysées afin d'appréhender l'influence du leader formel sur la construction du leadership collectif et les niveaux de couplage associés.



CHARRETTE, L. (2014). **Développement d'une équipe de travail : importance des compétences collectives**. *Le Coin de l'expert*.

**Résumé :** Le marché du travail est hyper compétitif, les entreprises doivent donc optimiser tous les aspects de leur organisation. Il s'avère que les équipes de travail, lorsqu'elles fonctionnent bien, offrent une valeur ajoutée pour faire face à la complexité du monde du travail (Kauffeld, 2006). Toutefois, les gestionnaires d'équipes de travail concluent parfois rapidement que leurs équipes sont inadéquates ou incompetentes. Et si elles n'avaient tout simplement pas eu l'occasion d'acquérir certaines compétences collectives (CC)? Mais, comment développer ces compétences collectives ?



LEMIEUX, N. et HERVIEUX, G. (2014). **La gestion des changements organisationnels : intervention des professionnels RH et des gestionnaires**. *Revue RH*, 17(4), 22-25.

**Résumé :** Pendant de nombreuses années, les organisations ont fait appel à des firmes-conseils pour la gestion de leurs changements. Au cours de la dernière décennie, on a constaté que plusieurs organisations désirent devenir autonomes à cet égard.



PARENT, C. et BAREIL C. (2014). **Gérer une équipe de changement : illustration de pratiques appliquées au secteur de la santé et des services sociaux**. *Gestion*, 39(3), 75-84.

**Résumé :** Le réseau de la santé et des services sociaux du Québec vit des transformations majeures depuis les dernières années. Afin de gérer adéquatement tous ces changements, certains établissements ont recours à des équipes internes dédiées à la gestion et à l'accompagnement des changements organisationnels. Cet article vise à illustrer quatre enjeux de gestion auxquels un responsable d'une équipe de changement fait face : l'attraction des membres de son équipe, le développement de leurs compétences, l'optimisation de leur potentiel et leur fidélisation au sein de l'organisation. Pour chacun de ces quatre enjeux, différentes pratiques de management sont déclinées en trois niveaux de maturité (faible, modéré et élevé) à partir de données empiriques. Ces pratiques sont illustrées par les moyens mis en œuvre par les responsables de telles équipes au Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine dans le cadre du projet de transformation *Grandir en santé*.



COLLERETTE, P., SCHNEIDER, R. et LAUZIER, M. (2013). **Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique (2<sup>e</sup> éd.)**. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.

**Résumé :** Rares sont les organisations qui échappent au déferlement de changements : c'était vrai au début des années 1990 lors de la parution de la première édition de ce livre, ce l'est d'autant plus aujourd'hui, alors qu'évoluer dans un environnement instable représente désormais une constante pour les gestionnaires. Dans un contexte marqué par une concurrence toujours plus vive, par des législations toujours plus complexes et par des consommateurs plus critiques, tout, absolument tout, est continuellement remis en cause. Cette deuxième édition de *Pilotage du changement*, entièrement mise à jour, arrive ainsi à point nommé pour les praticiens qui recherchent des outils pour composer avec cette réalité complexe qu'est le changement organisationnel. Elle couvre toute l'étendue des activités requises pour concevoir, implanter, gérer et évaluer un changement.



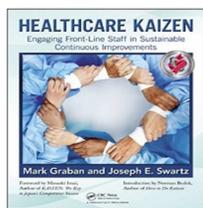
GUILMOT, N. et VAS, A. (2013). **La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent.** *Question(s) de management*, 3(2), 53-65.

**Résumé :** Alors que l'environnement dans lequel évoluent les entreprises se complexifie (internationalisation de l'économie, intensification de la concurrence, accélération du cycle de vie des produits, automatisation des procédures, etc.), la gestion du changement fait dorénavant partie intégrante de la vie des organisations. En particulier, alors qu'il est fréquent de voir des entreprises amenées à gérer des changements qui se succèdent voire même qui se chevauchent, il importe de considérer le changement de façon permanente plutôt que comme un événement ponctuel. Dans la lignée des travaux de Vas (2001, 2005), il s'agit de s'intéresser au changement de type endémique, c'est-à-dire qui sévit en permanence au sein des entreprises contemporaines.



MUCCHIELLI, A. (2013). **Je suis le nouveau chef : comment prendre son équipe en main.** Paris, France : Maxima-L. Du Mesnil.

**Résumé :** Vous arrivez avec enthousiasme dans votre nouveau poste et vous vous dites, en pensant à vos collaborateurs, que vous les prendrez en main sans difficultés ! Mais eux vous attendent sans plaisir. Ils vont vous observer, vous laisser vous épuiser, en espérant que, finalement, vous vous coulez dans le moule et que rien ne changera. Pour éviter cet écueil, il vous faut impérativement : apprendre à bien connaître vos collaborateurs ; développer des relations interpersonnelles de qualité ; travailler subtilement à la cohésion de votre service ; organiser votre travail, vos délégations et la gestion de votre temps ; et enfin maîtriser la culture managériale de votre nouvelle équipe. Chacun de ces points est délicat à mettre en œuvre, et ce guide - écrit par un spécialiste donnant plusieurs conseils pratiques par page - sera votre aide-mémoire durant toute la période de rodage de votre fonction. Quelques pages chaque jour et vous aurez l'idée essentielle du lendemain. La maîtrise du job de chef se mérite et s'acquiert progressivement!



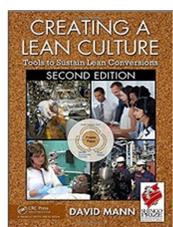
GRABAN, M. (2012). **Healthcare Kaizen : engaging front-line staff in sustainable continuous improvements.** New York, NY : Productivity Press.

**Commentaire de la DQEPE :** « Ce livre exploite les principes et les méthodes de l'amélioration continue au quotidien et les Kaizen. L'émphase est mise sur le leadership des cadres pour assurer un milieu propice où la philosophie Lean est adoptée et pérennisée. L'auteur discute donc des défis et des stratégies permettant d'implanter et de changer la culture en utilisant des exemples variés dans le milieu hospitalier. »



MALETTO, M. (2011). **La gestion du changement : comment faire adhérer le personnel (2<sup>e</sup> éd.).** Montréal, Québec : Éditions Maletto.

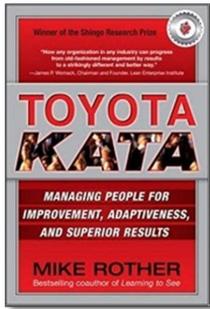
**Résumé :** Les changements organisationnels sont de plus en plus nombreux, rapides et surtout imprévisibles. Les dirigeants doivent les concevoir, les gestionnaires les mettre en œuvre et les employés les réaliser. Il s'agit donc nécessairement d'une coresponsabilité. Les entreprises qui se dotent d'une méthodologie corporative semblent parvenir plus facilement au changement, non seulement en y faisant adhérer les membres de leur personnel mais également en les mobilisant et les associant ainsi au développement de l'entreprise. C'est en observant leur pratique au fil des ans que nous en sommes venus à mettre en place un CADRE DE RÉFÉRENCE puis une MÉTHODOLOGIE qui se veulent facilement accessibles et immensément pratiques. Ce livre est une synthèse des meilleures pratiques destinée particulièrement aux gestionnaires qui doivent gérer le changement ainsi qu'aux spécialistes en ressources humaines qui veulent les accompagner.



MANN, D. (2010). **Creating a Lean culture : tools to sustain Lean conversions (2e éd.).** New York, NY : Productivity Press.

**Commentaire de la DQEPE :** « Le livre présente la théorie ainsi que la façon pratique d'implanter un système de gestion Lean. On sait que le style de gestion donne le ton à la culture de l'organisation. Ce livre donne aux gestionnaires tous les ingrédients pour les guider comme le travail standard d'un leader, les contrôles visuels et le processus d'imputabilité. C'est un must. Même si ce livre est basé sur une organisation manufacturière, il est facilement transposable à la réalité du réseau de la santé ».

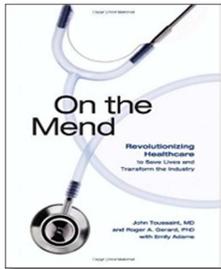




ROTHER, M. (2010). **Toyota Kata : managing people for improvement, adaptiveness, and superior results.** New York, NY : McGraw-Hill.



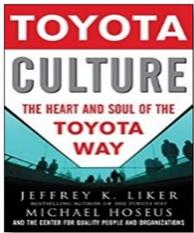
**Commentaire de la DQEPE :** « L'auteur explique que la philosophie de l'amélioration continue est instaurée dans la routine de l'organisation que l'on nomme Kata. Il y a deux formes de Kata : l'amélioration et le coaching. Le kata d'amélioration est un cycle quotidien où la condition actuelle et la cible sont examinées. Puis, la compréhension des obstacles du processus permet d'expliquer l'écart entre ces deux éléments. Le PDCA (Plan- Do-Check-Act), processus de résolution de problèmes, est ensuite utilisé pour adresser un obstacle à la fois. Le kata de coaching a pour objectif d'amener les personnes à répondre à cinq questions pour ensuite appliquer le kata d'amélioration. Ce livre est intéressant pour les cadres qui souhaitent amener leur équipe et l'organisation plus loin en s'améliorant au quotidien. »



TOUSSAINT, J. et GERARD, R. A. (2010). **On the mend : revolutionizing healthcare to save lives and transform the industry.** Cambridge, MA : LEAN Institute.



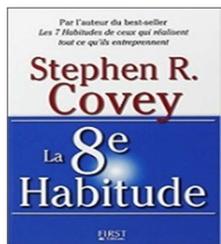
**Commentaire de la DQEPE :** « Ce livre utilise des arguments d'une étude de cas pour démontrer l'utilité d'utiliser la philosophie Lean dans le but d'améliorer le milieu de la santé et des services sociaux. Les auteurs décrivent les bienfaits de leur parcours de sept ans dans le milieu de santé aux États-Unis qui a permis de réduire les erreurs médicales, améliorer la santé des patients, améliorer la morale des employés et réduire les coûts. Le livre identifie des éléments et des outils utiles pour que les gestionnaires de santé d'atteindre les objectifs pour améliorer leur équipe et l'organisation. »



LIKER, J. K. et HOSEUS, M. (2008). **Toyota culture : the heart and soul of the Toyota way.** New York, NY : McGraw-Hill.



**Commentaire de la DQEPE :** « Ce livre touche un élément fondamental à l'amélioration continue, les ressources humaines. Il explique les processus du recrutement, de l'engagement, de formation et de développement, l'intégration ainsi que le soutien des personnes dans l'organisation. Malgré le fait que le livre se base sur les expériences de la manufacture Toyota, les concepts abordés dans le livre sont applicables dans le milieu de santé, principalement les concepts concernant les changements et le développement organisationnel. »



COVEY, S. R. (2005). **La 8<sup>e</sup> habitude.** Paris, France : Éditions Générales First.



**Commentaire de la DQEPE :** « Ce livre présente la manière de prospérer en tant qu'être humain dans une ère où les connaissances représentent le centre des ressources. Il parle des méthodes à utiliser pour se démarquer et s'adapter dans un milieu en changement constant. »





GIROUARD, S. (2017). **Transformation d'entreprise : l'évolution de la culture organisationnelle comme facteur de succès**. *Revue RH*, 20(4), 46-50.

**Résumé :** Opérer une transformation de la culture d'entreprise est une démarche courageuse qui doit être réalisée avec rigueur et engagement à tous les niveaux. Voici comment SSQ Groupe financier a procédé pour réaliser les premières étapes de ce processus.



CHABREUIL, F. et CHABREUIL P. (2015). **La spirale dynamique : comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent** (3<sup>e</sup> éd). Paris, France : Inter Éditions.

**Résumé :** Tout individu, organisation ou société se réfère et s'identifie à un système de références (valeurs, critères, pensées, etc.) qui détermine ses comportements et ses possibilités d'adaptation. Le modèle Spirale Dynamique identifie ces systèmes de référence et détermine celui qui est dominant pour l'individu ou le groupe. Il permet ainsi de comprendre comment chacun se positionne dans des contextes aussi divers que la famille, l'entreprise, les communautés, ou la société en général. Il permet également de découvrir quelles sont les possibilités de changement et d'évolution d'un individu ou d'un groupe à partir de sa position initiale. Le passage d'un système à d'autre décrit une spirale, d'où le nom du modèle.



PINEY, C., NASCIMENTO, A., GAUDART, C., D'AMOURS, M., BARIL-GINGRAS, G., BARRY, M., ... WILKINSON, A. (2015). **Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique : conséquences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximité et des agents encadrés**. *Relations Industrielles*, 70 (4), 766-787.

**Résumé :** L'application du pilotage par la performance dépend du choix des outils de mesure. Entre direction et agents, les cadres de proximité traduisent les objectifs de performance en missions concrètes. La façon de piloter les services pour atteindre les objectifs a des impacts sur la qualité du service produit, sur la qualité de vie au travail et le ressenti des conditions de travail. Une étude qualitative à partir de 36 entretiens centrés sur l'activité a été menée auprès d'agents, de cadres de proximité dans différents types de service, et de cadres intermédiaires.



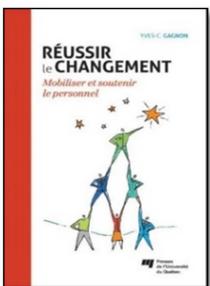
FERNANDEZ, A. (2014). **Le chef de projet efficace : 12 bonnes pratiques pour un management humain** (5<sup>e</sup> éd. revue et augmentée). Paris, France : Eyrolles.

**Résumé :** Pour réussir les projets d'entreprise, il ne suffit plus de satisfaire le traditionnel triptyque qualité-délais-coûts, même si l'on y adjoint l'incontournable maîtrise des risques. La coopération active de l'ensemble des partenaires tout comme l'accession au maximum de créativité de l'équipe font la différence. Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à œuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre à ces multiples enjeux, il n'y a guère d'autre solution que de changer radicalement d'attitude et d'adopter une démarche active centrée sur les femmes et les hommes qui font l'entreprise. Ce guide, conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet, réunit en 12 bonnes pratiques les conditions pour réussir tout projet d'entreprise.



ST-HILAIRE, F. (2014). **La santé psychologique au travail : vers un leadership réciproque et des comportements concrets au quotidien**. *Effectif*, 17(3), 14-19.

**Résumé :** Si le développement du leadership est considéré comme une voie prometteuse en matière de santé psychologique au travail, cela ne peut se faire sans tenir compte des employés dans l'équation.



GAGNON, Y.-C. (2012). **Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel**. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

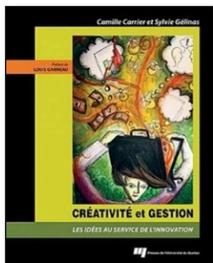
**Résumé :** Après avoir esquissé une synthèse des connaissances acquises sur le changement organisationnel, l'auteur met à la disposition du lecteur deux outils pour réussir le changement. Le premier est un carnet délimitant les tâches et responsabilités de chacun des intervenants : directeur de projet, employés, gestionnaires, hauts dirigeants, représentant syndical, spécialiste en communication et spécialiste en ressources humaines. Le deuxième prend la forme d'une fiche d'intervention pour chacune des composantes stratégiques de la gestion du changement : communication, culture organisationnelle, formation, gestion de l'équipe de projet, gestion de projet, gestion des risques, gestion de la transition, leadership et mobilisation des employés touchés.





GUILMOT, N. et VAS, A. (2012). **Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking : le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel.** *Revue internationale de psychologie et de comportement organisationnel*, 45, 77-99.

**Résumé :** Si l'environnement dans lequel évoluent les organisations se caractérise par de constantes évolutions, la capacité à changer constitue désormais un enjeu de survie pour les entreprises. Toutefois, vu les faibles taux de succès de mise en œuvre, il semblerait que ce processus nécessite toujours d'être investigué. En particulier, il apparaît dans la littérature que la majorité des études s'est focalisée sur les actions et les comportements entrepris par les initiateurs du changement, à savoir le top management. Ce n'est que récemment que divers auteurs ont souligné l'importance d'élargir les recherches aux autres acteurs impliqués dans le processus de changement, tels que les cadres intermédiaires. En effet, ce n'est qu'à partir de la fin des années 90 que les recherches effectuées ont mis en évidence l'importance des rôles joués par les cadres intermédiaires en contexte de changement. Dans la lignée de ces travaux, la recherche dont cet article fait l'objet a pour but de nous éclairer sur la façon dont les gestionnaires de l'entre-deux interprètent le changement et le communiquent à travers l'organisation. Sur base de recherches antérieures, ce papier propose un modèle théorique intégrateur soulignant la place qu'occupent les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel.



CARRIER, C. et GÉLINAS, S. (2011). **Créativité et gestion : les idées au service de l'innovation.** Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

**Résumé :** Créativité- si le mot est de tous les discours, concrètement, les moyens pour faire ressortir et exploiter le potentiel créatif des employés sont rarement intégrés à la réalité quotidienne des entreprises. Bien plus qu'un simple guide pratique, le présent ouvrage propose un ensemble de clés et d'outils aux gestionnaires qui veulent capitaliser sur l'intelligence créative des membres de leur équipe. Comment détecter les personnes créatives dans l'organisation ou en recruter ? Existe-t-il des méthodes pour réfléchir autrement ? Quelles sont les pratiques à adopter pour cultiver la créativité ? Comment identifier et exploiter de nouvelles occasions d'affaires ? Ce livre vous accompagne pas à pas pour trouver les réponses à ces questions.



SAMSON, A. (2011). **Comment favoriser le travail d'équipe.** Montréal, Québec : Éditions Transcontinental.

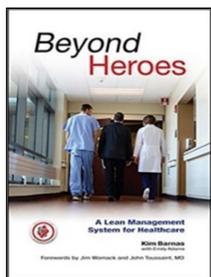
**Résumé :** Résoudre un conflit de manière créative. «Le conflit est quelque chose de naturel. La question est de faire en sorte que dans cette situation les idées s'enrichissent, les croyances soient remises en cause et évoluent, et non qu'un morceau d'idée l'emporte dans un jeu à somme nulle. Autrement dit, améliorer notre compréhension d'un contexte et s'ouvrir à d'autres perspectives plutôt que générer de la souffrance sous forme de stress, frustration, irritation.»



BOURDAGES, M.-P., GOUDREAU, G., COLLERETTE, P., LAGACÉ, D. et TURCOTTE, G. (2017). **Leçons apprises d'un déploiement de l'approche Lean dans des établissements de santé et de services sociaux au Québec.** *Le Point en santé et services sociaux.*

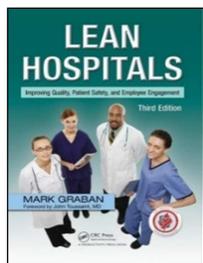


**Résumé :** Le MSSS a réalisé entre 2012 et 2016 une démarche visant à soutenir un déploiement accéléré de l'approche Lean management adaptée au domaine de la santé et des services sociaux. Dix-neuf établissements aux vocations diverses ont participé à cette démarche qui, en plus de susciter des améliorations tangibles dans leur fonctionnement, a permis de tirer des leçons sur les mérites et les limites de cette approche dans le domaine de la santé et des services sociaux ainsi que sur les pratiques qui contribuent ou nuisent à son intégration. Le texte n'a pas de prétention scientifique; il s'agit d'un témoignage qui met l'accent sur les éléments marquants de cette expérience ainsi que sur les leçons à en retenir.



BARNAS, K. (2016). **Beyond heroes : a Lean management system for healthcare.** Appleton, WI : Catalysis.

**Commentaire de la DQEPE :** « Ce livre se base sur une expérience de soins et de santé aux États-Unis, à l'hôpital Theadacare. Cette organisation a utilisé la théorie Lean, l'amélioration continue, afin d'améliorer la qualité des soins, réduire le gaspillage et être plus fiable. Ce changement organisationnel s'est effectué une étape à la fois. Les histoires des équipes médicales permettent d'explorer la résolution de problèmes réalisée par les employés avec une méthode scientifique au quotidien avec les stand-ups meeting et la création des travaux standards à tous les niveaux. Cette application dans le milieu de la santé permet de voir des leçons apprises et des concepts intéressants qui peuvent être mis en place dans notre organisation pour atteindre les objectifs et répondre aux attentes. »



GRABAN, M. (2016). **Lean hospitals : improving quality, patient safety, and employee engagement.** Boca Raton, FL : CRC Press.

**Commentaire de la DQEPE :** « Ce livre explique comment la pratique Lean aide à améliorer la satisfaction des clients, la sécurité des clients, la qualité et l'accessibilité des soins ainsi que les coûts impliqués dans un milieu hospitalier. Il mise sur l'importance de mobiliser les employés et les cadres dans le Value Stream Mapping et les analyses de processus qui permettent de réduire le gaspillage, diminuer les délais de patients et améliorer l'organisation à long terme. L'auteur discute des opportunités ainsi que des défis que cela représente d'implanter la philosophie Lean dans une organisation de santé. Il utilise des exemples qui interpellent les cadres du milieu de la santé et des services sociaux. »



LANDRY, S. et BEAULIEU, M. (2016). **Lean, kata et système de gestion au quotidien : réflexions, observations et récits d'organisations.** Montréal, Québec : Les Éditions JFD Inc.

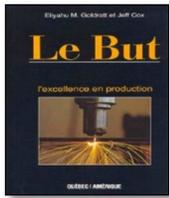
**Commentaire de la DQEPE :** « Ce livre présente la notion d'amélioration continue par le biais des deux types de kata : Celui de coaching et celui d'amélioration. L'ouvrage est axé sur la réflexion plutôt que sur la théorie et inclut dix récits d'entreprises, dont 5 dans le domaine de la santé et des services sociaux, ayant mis en place ces méthodes. »



BUSILACCHI, J. et RONDEAU, A. (2014). **Déployer une gestion par processus au sein du réseau de la santé : le cas de la gestion de la paie des établissements de santé et de services sociaux du Québec.** *Gestion*, 39(3), 47-55.

**Résumé :** Dans le cadre d'une initiative d'optimisation du MSSS, une équipe de chercheurs du Pôle santé HEC Montréal s'est intéressée au processus de gestion de la paie au sein du réseau de la santé et des services sociaux. L'étude, qui visait à analyser la performance de ce processus, a été réalisée auprès du personnel de 42 établissements situés dans quatre régions du Québec. Selon les principaux constats de cette collecte de données, la qualité déficiente des données entrant dans le processus reflète un manque de standardisation des pratiques et une faible responsabilisation des intervenants travaillant en amont du processus. En outre, la forte culture de soutien observée parmi le personnel chargé de gérer la paie semble déresponsabiliser les intervenants, ce qui entraîne une « survalidation » des données de la part du service de la paie. Cette collecte de données a permis de mettre en lumière cinq principes caractérisant une gestion par processus performante.





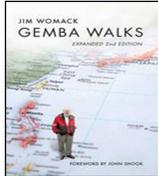
GOLDRATT, E. M. et COX, J. (2014). **Le but : l'excellence en production.** Montréal, Québec : Québec Amériques.

**Commentaire de la DQEPE :** « Le livre, qui se lit comme un roman, expose les gestionnaires à une approche de résolution de problèmes, à la théorie de contrainte ainsi qu'à la définition d'un goulot. Donc, c'est une excellente lecture pour comprendre quelques principes de base en amélioration continue. »



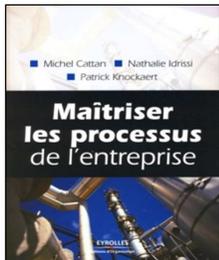
JASMIN, É. (2013). **Gestion par processus et optimisation des processus.** [Québec, Québec] : Centre d'expertise des grands organismes.

**Résumé** Ce rapport présente les meilleures pratiques et les nouvelles compétences en gestions par processus à partir de l'expérience vécue des grands organismes. Il décrit également deux démarches d'optimisation des processus inspirées de l'approche du Lean management.



WOMACK, J. (2012). **Gemba walks.** Cambridge, MA : Lean Enterprise Institute.

**Commentaire de la DQEPE :** « Cet ouvrage présente 30 ans de recherches par le biais de Gemba Walks sous la forme de petites entrées de journal, permettant une lecture facile et agréable. Il discute des points qui ont pu être observés au cours des années, des outils de Lean les plus utiles ainsi que des méthodes de gestion Lean qui ont le plus de chances de s'ancrer dans la culture et rester présentes. »



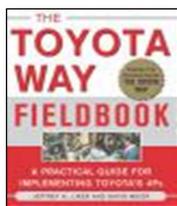
CATTAN, M., IDRISSE, N. et KNOCKAERT, P. (2008). **Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel.** Paris, France : Eyrolles : Éditions d'organisation.

**Commentaire de la DQEPE :** « Ce livre présente la notion de processus. Qu'est-ce qu'un processus, l'intérêt de l'approche processus, les méthodes d'optimisation et les outils pour l'améliorer. Dans ce guide opérationnel, on retrouve une démarche complète et efficace d'amélioration de processus selon les enjeux et les risques encourus, la priorisation et plusieurs outils couramment utilisés en résolution de problèmes. »



ROTHER, M. et SHOOK, J. (2008). **Bien voir pour mieux gérer : comment reconfigurer la chaîne de valeur de votre entreprise pour ajouter de la valeur et éliminer le "muda".** [St Jean de la Ruelle, France] : Institut Lean France

**Commentaire de la DQEPE :** « Bon manuel pour comprendre la cartographie de chaîne de valeurs. Coup de cœur parce qu'il vulgarise bien l'outil et montre l'utilité de manière très simple »



LIKER, J.K. et MEIER, D. (2005). **The Toyota way : a practical guide for implementing Toyota's 4 Ps.** New York, NY : McGraw-Hill Education

**Commentaire de la DQEPE :** Ce livre décrit la culture Toyota à travers les 4P, «Philosophy, Process, People & Partners, Problem solving» et les 14 principes qui supportent cette culture d'entreprise. C'est un guide pratique pour comprendre la philosophie de gestion des 4P et comment l'implanter. Même si ce livre est basé sur une organisation manufacturière, il y a beaucoup de notions transposables à la réalité du réseau de la santé.

