



Pour une culture  
à saveur... FSSS!

Présenté au conseil fédéral de novembre 2013 à Sherbrooke



# L'organisation du travail (OT) à la FSSS

Au cours des années, la FSSS a maintes fois affirmé l'importance de l'implication syndicale dans l'organisation du travail.

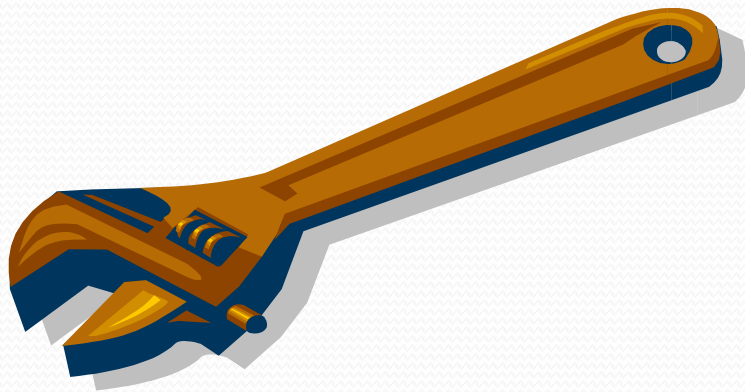
Il s'agit d'améliorer la qualité des services à la population ainsi que la qualité de vie au travail.



Pour la FSSS, les projets d'optimisation ou d'OT ne doivent pas avoir pour effets de réduire l'accès ou la qualité des soins et des services dispensés à la population et auxquels elle a droit



Pour la FSSS, les projets en OT doivent favoriser l'attraction et la rétention du personnel en favorisant un climat organisationnel sain et l'utilisation optimale des compétences des travailleuses et des travailleurs




La FSSS a produit différents outils pour accompagner les syndicats dans leurs projets en OT.

Elle a aussi dénoncé avec vigueur et constance l'implication de firmes privées dans des projets d'optimisation du travail, comme la firme *Proaction*.

*Livre blanc - Livre noir*

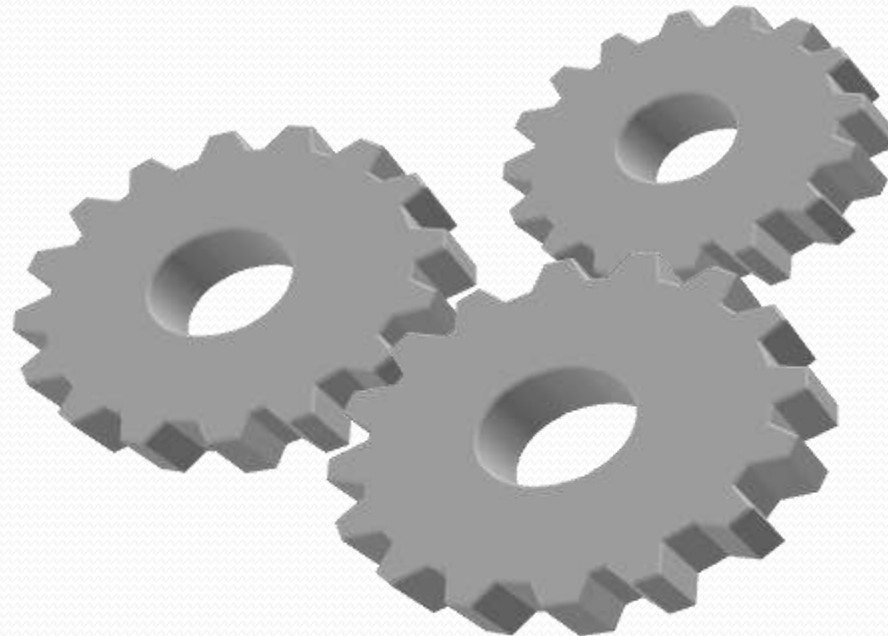




La mauvaise gestion de l'octroi des contrats d'optimisation a aussi été dénoncée, notamment en raison du gaspillage de fonds publics qu'elle entraîne.

Sur tous ces volets, le travail de la FSSS se poursuit tant aux niveaux local, régional que national.

# L'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux





On le sait, partout dans le réseau de la santé et des services sociaux, des projets *Lean* sont en cours.

En outre, 16 établissements ont récemment été sélectionnés pour mettre en œuvre d'importants projets Lean. Les syndicats FSSS sont présents dans douze de ces établissements.

De plus, les dénonciations effectuées par certains syndicats ont forcé le MSSS et les agences régionales à refuser six projets.



À cela s'ajoutent tous les projets Lean déjà en cours, ceux issus des conventions collectives et ceux issus d'autres modèles d'organisation du travail.

Depuis 2007, le MSSS est entré dans une vaste opération de changement de culture en organisation du travail et nous devons en tirer profit.



# Comment se positionner?



## Quelques constats :

La recherche d'amélioration de la performance dans le réseau ne date pas d'hier et elle est là pour durer.

Selon le MSSS, la performance se compose de trois dimensions :

- ❖ L'accessibilité des services
- ❖ La qualité des services
- ❖ L'optimisation des ressources



**Il faut le rappeler aux employeurs!**

# Ces trois dimensions regroupent huit caractéristiques :

## ❖ **Sécurité**

(minimiser les risques)

## ❖ **Efficience**

(utilisation optimale des ressources)

## ❖ **Accessibilité**

(capacité de fournir les services requis)

## ❖ **Continuité**

(capacité de fournir des services coordonnés et intégrés)



❖ **Efficacité**

(capacité d'améliorer la santé et le bien-être)

❖ **Réactivité**

(s'adapter aux attentes et droits des usagers)

❖ **Équité d'accès**

(capacité de fournir les soins et services en fonction des besoins)

❖ **Viabilité**

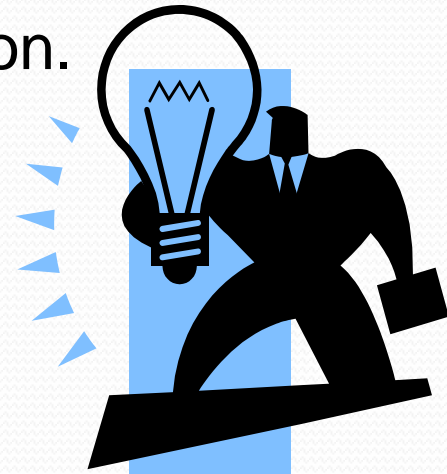
(capacité de répondre aux besoins actuels et futurs)

# Pourquoi être performant?

Parce que les établissements ont une responsabilité populationnelle

Cette responsabilité est celle de maintenir et d'améliorer la santé et le bien-être de la population d'un territoire donné en rendant accessibles des services de santé et des services sociaux répondant de manière optimale aux besoins exprimés et non exprimés de la population.

**Il faut le rappeler aux employeurs!**



Trop souvent l'accent est mis sur la dimension « optimisation » au détriment de l'accessibilité et de la qualité des services et on semble oublier la responsabilité populationnelle des établissements.

## **Ces éléments sont fondamentaux**

Aujourd'hui la mode est au Lean. Demain ce sera autre chose, mais ces éléments demeureront.



Dans le réseau, le *Lean* est compris de façons différentes et on l'utilise à toutes les sauces.

Les impacts vont donc du meilleur au pire.

Les outils Lean peuvent aussi bien servir à construire qu'à détruire.

L'introduction généralisée de la culture *Lean* risque donc d'être à géométrie très variable.

**Il faut être vigilant!**



Comme nous devons exercer notre leadership dans l'organisation de notre travail et que, jusqu'à ce que la mode change, nous devons composer avec le *Lean*, nous pensons que nous devons le définir plutôt que de le subir.



Ainsi, nous dépenserons nos énergies à faire en sorte que les projets en OT répondent à nos attentes.

# Une opportunité

Il faut profiter du chantier de changement de culture amorcé dans le réseau pour qu'il tourne en notre faveur et nous permette de rencontrer nos objectifs




# Un changement de culture à SAVEUR FSSS



Pour définir notre SAVEUR FSSS, nous nous sommes notamment inspirés librement d'une présentation faite par un gourou américain du *Lean* en milieu de santé lors du colloque *Lean 2013* qui réunissait tous les CSSS du Québec!





D'abord, voyons ce qui  
constitue, pour la FSSS,  
une méthode

**inacceptable**



[www.leanblog.org](http://www.leanblog.org)

## Toute méthode qui :

- ❖ Implique un compromis quant à l'accessibilité ou la qualité des services
- ❖ Compromet le maintien ou l'amélioration de la santé et du bien-être de la population
- ❖ Implique de ne poursuivre que des objectifs de réductions financières ou de gains de productivité





- ❖ Implique un mode de gestion qui exclut la pleine participation du syndicat et des travailleuses et des travailleurs
- ❖ Implique d'imposer des changements et des solutions élaborés par des agents externes
- ❖ Implique des quotas ou du minutage

Ne constitue pas une méthode acceptable pour la FSSS




Une méthode acceptable  
pour la FSSS est une  
méthode qui place la  
sécurité de tous avant toute  
chose




- qui respecte toutes les personnes impliquées
- qui place le patient au cœur de toutes les décisions
- qui ne blâme personne
- qui met fin au « *command and control* »
- qui évite le recours aux recettes faciles

- qui rend le travail agréable
- qui évite la pensée en silo
- qui nous évite d'avoir recours à des technologies qui ne sont pas efficaces ni utiles
- qui demande aux gestionnaires de sortir de leur bureau et de s'impliquer



L'important, ce n'est pas le nom de la méthode ou des outils, **c'est ce qu'on en fait.**

Si les projets en OT et le changement de culture dans les établissements respectent ces principes, on peut atteindre notre objectif.



**Des services publics au  
service de la population  
québécoise, à notre image  
et respectueux de nos  
membres FSSS**