

DÉVELOPPEMENT ET IMPLANTATION D’UN MODE DE GESTION VISUELLE ET PARTICIPATIVE AU SEIN DE LA DIRECTION XXX

TRAVAIL PRÉSENTÉ

À MONSIEUR RÉMY TRUDEL

COMME PROJET D’INTÉGRATION

ENP7930 –SÉMINAIRE D’INTÉGRATION

PAR

HÉLÈNE LAMALICE

14 NOVEMBRE 2015

**Contexte**

Le Centre intégré de santé et de services sociaux XXX est issu du regroupement de quatre centres de santé et services sociaux ainsi que de cinq centres de réadaptation. Au total, on trouve 90 installations sur le territoire. Il emploie 8769 personnes (7 045 ETC) et 264 médecins pour un budget de 654 M$.

L’établissement a une mission multi vocationnelle de 1ere, de 2e et de 3 e  ligne en santé et services sociaux. Le CISSS XXX a la responsabilité d’améliorer ou de maintenir l’état de santé et de bien-être de la population de son territoire, population évaluée aux environs de 430 000 personnes. Il se veut un établissement avec une accessibilité exemplaire. Sa vision est de privilégier des liens continus avec sa clientèle ainsi que d’assurer un leadership dans la mise en place et le maintien des réseaux de soins et de services. Ses valeurs sont la transparence, l’engagement, la qualité, l’équité, le respect, la reconnaissance, l’accessibilité et le plaisir au travail.

**Problématique**

Les divers employés (cadres et syndiqués) seront appelés à œuvrer dans un contexte de changement majeur et de grande complexité à la suite de la fusion et de l’intégration de plusieurs établissements aux multiples installations, missions et professions. S’ajoutent à cette transformation le devoir de conjuguer avec un cadre légal vaste et complexe, de même que des obligations de performance, de transparence et d’accessibilité.

Les cadres doivent assumer la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles sous leurs responsabilités. Ils sont imputables des résultats et de trouver les solutions pour arriver aux objectifs visés.

Il faut optimise le nombre de rencontres (ne pas en avoir trop) et l’utilisation du temps qui y est consacré et suivre les indicateurs.

Les diverses raisons pour agir sont :

* Une nouvelle direction dans une nouvelle organisation;
* Des objectifs et priorités non définis pour la direction;
* Un contexte favorable (nouveaux gestionnaires).

**Description du projet et livrables**

Il importe d’instaurer un système de gestion visuelle et participative pour la réalisation des orientations stratégiques, la participation et la responsabilisation de tous les paliers décisionnels et des employés dans l’atteinte des objectifs et d’implanter un modèle sur le plan tactique et opérationnel favorisant le développement d’une culture de résolution de problème.

Il faudra mettre en place une culture d’amélioration continue dans le nouveau CISSS et en favoriser la mobilisation des équipes à celui-ci.

Ce mode de fonctionnement vient bonifier les habitudes de gestion des cadres et des directeurs en assurant des actions proactives en lien avec les réelles priorités de la direction, favorisant une gestion des capacités des gestionnaires incluant une renonciation, si nécessaire, à différents projets et mettre en place un suivi visuel des actions prioritaires de la Direction XXX, le tout en lien avec les enjeux stratégiques de l’organisation. Le concept de salle de pilotage, des tableaux stratégiques et tactiques reposent sur une culture d’amélioration continue des processus et de la qualité centrée sur la satisfaction des besoins de clients et sur un souci constant de participation et d’engagement de toutes les parties prenantes. La salle de pilotage permet d’avoir des communications standardisées, de faire le suivi systématique et en cascade des indicateurs importants pour la direction et la connaissance de la capacité des diverses équipes ainsi que l’attribution des projets tout en respectant les échéanciers.

**Pré requis et condition de succès**

* Volonté de la direction et de ses gestionnaires de s’engager dans le changement;
* Stabilité de l’équipe;
* Détermination et suivi des bons indicateurs;
* Patience et apprentissage dans l’action;
* Bonnes compétences des gestionnaires.

**Compétences requises**

La première étape consiste à dresser le portrait des compétences des nouveaux gestionnaires nommés dans la direction et ce, compte tenu que les cadres ne proviennent pas tous des mêmes installations, de la même culture et ont des niveaux de compétences différents. Ensuite, nous devrons nous assurer de donner les formations nécessaires aux gestionnaires et que le chargé de projet possède les mêmes pour s’assurer du bon fonctionnement du projet.

Les principales compétences requises sont :

* Connaissance des principes et enjeux de l’administration publique : Permet de mieux comprendre et de faire les divers liens entre la planification stratégique, les enjeux visés, la mission et les valeurs des organisations. Permet de connaître les principales caractéristiques de l’administration publique;
* Connaissance des enjeux contemporains dans les organisations des SSS : Permet de bien comprendre les indicateurs de performance et l’imputabilité de chacun;
* Gestion du changement : Vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre du nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet et ce, pour les gestionnaires et les employés. Celle-ci consiste à anticiper les risques, à définir et à mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales. Les 3 conditions gagnantes : participation, communication et formation ;
* Communication : Bien transmettre les informations ;
* Amélioration continue de la qualité : Le principe est d’analyser pour rendre meilleur. Le processus est basé sur des actions concrètes, simples et peu onéreuses. C’est un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs ;
* Gestion de la performance et des résultats (efficience et efficacité) : La compréhension et les suivis des tableaux de bord et des indicateurs sont essentiels pour la réalisation du projet;
* Sens des responsabilités : Être capable d’identifier et assurer sa part d’implication dans l’atteinte des objectifs attendus;
* Leadership : Être capable d’orienter les efforts collectifs en suscitant l’adhésion des employés et collègues;
* Gestion de projet : D’être en mesure de remplir une fiche de projet, de réaliser les diverses étapes et d’utiliser les divers outils d’une gestion de projet;
* Gestion des ressources humaines : De savoir communiquer, savoir impliquer, d’être capable de mobiliser, d’être transparent;
* Formation Lean Six Sigma : D’avoir une formation des base ceinture blanche et jaune pour mieux comprendre la méthodologie du DMMAC qui vise une amélioration de la [qualité](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9) et de l'efficacité des [processus](https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus_(gestion_de_la_qualit%C3%A9)). C’est une démarche fondée à la fois sur la [voix du client](https://fr.wikipedia.org/wiki/Voix_du_client) et sur des données mesurables (par [indicateurs](https://fr.wikipedia.org/wiki/Indicateur)) et fiables ;
* Travail d’équipe : Essentiel pour la réalisation du projet et la pérennité de celui-ci;
* Orientation vers la clientèle et vers l’action : Afin de trouver les objectifs, les actions et les indicateurs qui sont reliés aux enjeux organisationnels;
* Créativité-innovation : D’être capable de sortir des paradigmes habituels, d’être prêt à s’engager dans ce changement de mentalité de gestion;
* Gestion de l’information et les nouvelles technologies : De bien comprendre l’utilisation des TI et de gérer le changement lors de l’implantation de nouvelles technologies;
* Gestion des compétences : D’être capable d’élaborer un référentiel de compétences, de faire un bilan des compétences et d’évaluer celles-ci dans le contexte du nouveau modèle de gestion que l’on demande aux gestionnaires.

**Méthodologie**

La méthodologie employée sera celle « Hoshin Kanri». Elle se veut une méthode visuelle de planification participative, d’échange entre les niveaux hiérarchiques, de déclinaison des objectifs stratégiques et tactiques de l’organisation en actions. En d’autres mots, le niveau stratégique identifie la fin et le niveau opérationnel choisit les moyens ou l’art de traduire la vision de l’organisation en mise en œuvre concrète sur le terrain.

*Dédier un espace et un temps pour la coordination et la résolution de problème en minimisant les barrières organisationnelles pour trouver des solutions efficaces et des actions qui peuvent être développées et implantées rapidement (Lean Leadership Academy, 2013).*

La mise en place de la salle de pilotage requerra un local où se rencontreront les gestionnaires de la XXX périodiquement pour faire le point sur la performance actuelle et engager la discussion pour améliorer la performance future des divers services de la direction; le tout en lien avec les orientations stratégiques de l’organisation. La rencontre se fera sous forme de «stand-up meeting» avec participation de tous les gestionnaires d’une durée de quatre-vingt-dix minutes au maximum. Cette rencontre permettra la mise à jour des indicateurs, favorisera une discussion des problèmes avec une résolution immédiate ainsi que de faire le suivi des projets en cours. Elle remplacera donc les rencontres de régies traditionnelles qui souvent n’étaient qu’unidirectionnelles.

La salle aura quatre murs distincts  (annexe 1): le mur # 1 «Plan» (matrice en X et indicateurs), le mur # 2 «Do» (Planification générale des projets : projets en attente, en cours et capacité), le mur # 3 «Check» (Suivi et évolution des fiches de projets A3 en cours : fiche de résolution de problèmes), le mur # 4 «Act» (Réponse ⁄Action, résolution des problèmes).

**Étapes, principes et règles de l’implantation de la méthodologie choisie**

1. Produire une fiche de projet A3 (annexe 2).

La première partie est pilotée par le directeur de la XXX, permettant de bien documenter les raisons pour agir, de décrire la situation actuelle, la visée et d’analyser les écarts entre les deux. La deuxième partie est menée en collaboration avec les parties prenantes du projet (directrices-adjointes et cadres intermédiaires). Il s’agit de trouver les solutions potentielles, de les expérimenter, de faire un plan de mise en œuvre et de voir les résultats obtenus.

1. Développement du mur # 1  «Plan»: L’élaboration de la matrice en «X» (annexe 3)

L’élaboration et l’utilisation de la matrice en «X» permettent d’assurer la cohérence entre les enjeux, les orientations, les axes ainsi que les objectifs de la direction avec le niveau stratégique. La matrice en «X» permet le suivi de la totalité des indicateurs et des actions reliés aux différents objectifs de la XXX qui seront cohérents avec ceux de la salle stratégique. Elle sera élaborée avec le directeur et les deux directrices-adjointes.

Étape 1 - Repérage et priorisation des divers objectifs et actions tactiques de la direction à travers les enjeux et orientations de l’organisation  qui découlent de ceux du MSSS: Ressources humaines (gestion optimale), accessibilité et services, qualité ⁄ sécurité (amélioration continue), performance ⁄ budget (gestion performante et imputable), innovation et transformation de l’organisation. (annexe 4)

Étape 2 - Choix des indicateurs des objectifs visés et préparation des fiches d’indicateurs (annexe 5). Pour chaque indicateur, détermination des cibles à atteindre et/ou écart acceptable, de la source de données, de la fréquence de mise à jour et d’un responsable pour le suivi et la gestion de chacun. Il est suggéré de prendre un gabarit standard de représentation graphique qui permet de rendre visuel les tendances de l’indicateur, les cibles à atteindre et les écarts (annexe 6).

1. Information et formation des cadres intermédiaires de la direction du concept de la salle de pilotage et des nouveaux rôles et responsabilités

Il est important que tous les gestionnaires aient l’information et la formation sur ce nouveau mode de gestion ainsi que de leurs nouveaux rôles et responsabilités à cet égard. Le tout est essentiel pour favoriser une même compréhension, une adhésion et une bonne transmission de l’information. Une séance d’information de deux heures sur la présentation du concept et de l’avancement de la salle de pilotage est nécessaire. Une formation de niveau «white belt» et de «yellow belt» de huit heures serait nécessaire afin que tous les gestionnaires soient au même niveau en principes d’amélioration continue et de résolution de problèmes. Il ne faut pas minimiser l’impact du changement dans ce nouveau mode de gestion et être en mesure de bien le gérer avec toute l’équipe.

1. Développement du mur # 2 «Do» : Projets en cours, en attente et capacité

Ce mur permet de faire la planification des projets qui sont en cours ou en attente, des efforts requis pour les réaliser et la capacité qu’ont les gestionnaires. Cette planification permet de centrer les activités sur les réels enjeux et indicateurs prioritaires choisis.

Le mur # 2 sera divisé en trois parties. La section de gauche sert à mettre en évidence les indicateurs qui n’atteignent pas la cible visée (mur #1). Ces indicateurs génèrent, soit une action ⁄ réponse ou une fiche de projet A3. La section centrale développera les projets en attente et la section de droite pour la capacité des gestionnaires.

Cette partie se fait avec le comité de direction et les cadres intermédiaires de la direction.

Étape 1- Effectuer la liste de tous les projets en cours, en attente et à faire dans la direction. Il est important de bien faire la distinction entre ce qui est un projet (a un début et une fin) et ce qui est de l’opérationnel.

Étape 2- Remplir les étiquettes de projet et évaluer l’échéance et les responsables (annexe 7)

Étape 3- Établir un équilibre entre la gestion des opérations et la gestion de projet pour les cadres supérieurs et intermédiaires. Il faut absolument que les gestionnaires puissent équilibrer leur temps entre la gestion des opérations et la gestion de projet afin de pouvoir améliorer rapidement la situation des indicateurs critiques (projet A3 ou actions ⁄réponses). Il faut déterminer le nombre d’étiquettes qui correspond à la capacité des gestionnaires. Il est à noter qu’il faut respecter la répartition du temps-agenda standard de temps pour les projets qui a été déterminé soit pour un coordonnateur ou chef de service 20 % et pour les directeurs 50% . (annexe 8)

1. Développement du mur # 3 «Check»: Fiches de projets A3 en cours

Cette partie se fait avec le comité de direction et les cadres intermédiaires de la direction.

Étape 1- Affichage de tous les projets en cours de la direction.

Idéalement il faudrait que tous les projets soient libellés sous la forme A3. Il faut aussi afficher les étiquettes de capacité reliées au projet.

Étape 2- Renonciation ou repriorisation

Cette étape est primordiale car elle permet d’assurer une saine gestion des activités en cours dans la direction et ainsi d’assurer le respect des échéanciers. S’il s’avère un manque de capacité pour faire le projet, il faut en valider la pertinence (lié ou pas à un indicateur), et soit y renoncer ou le retourner dans le secteur de projet en attente.

1. Développement du mur # 4 «Act» : Réponse ⁄action

Aucune préparation. L’utilisation de ce mur est liée aux activités de la salle de pilotage.

1. Préparation physique de la salle de pilotage

Suite aux précédentes étapes, il faut faire un choix du lieu et l’installation permanente de la salle de pilotage. Il faut faire la préparation physique et visuelle de la salle (imprimer et afficher les divers documents).

1. Phase de pilotage (expérimentation et analyse des résultats)

Planification la première rencontre d’une durée plus longue que prévue (trois heures au lieu de quatre-vingt-dix minutes) avec tous les gestionnaires qui avaient participé à l’élaboration de la salle de pilotage. Cette phase, qui se fait avant la première séance d’analyse et d’action, permet de présenter le contenu de tous les murs, de réviser plus en détails le contenu de chacun des indicateurs prioritaires et de bien définir les rôles et responsabilités de chacun.

1. Mise en place des rencontres périodiques

S’assurer d’avoir et de transmettre le calendrier des rencontres (idéalement une semaine post fin de période financière), de la présence de tous les gestionnaires de la direction ainsi que de la mise à jour des indicateurs.

1. Cascade de communication de la part des gestionnaires (enjeux et indicateurs) vers le niveau opérationnel (équipes terrain) et ce hebdomadairement; ainsi de la gestion du changement.
2. Phase de post pilotage (bilan post mortem et leçons apprises)

Assurer une rétroaction et un ajustement en fonction des préoccupations et des embûches. Ajouts d’indicateurs au besoin.

**Échéancier** (annexe 9)

La totalité du projet devrait s’étendre sur une période d’environ trois-cinq mois.

**Impacts**

L’impact positif est sans aucun doute l’innovation par la mise en place d’un nouveau mode de gestion. Avec la nouvelle réalité des CISSS (enjeux, territoire, RH, etc.), nous n’aurons pas le choix d’aller vers un type de gestion qui assure un suivi des divers indicateurs ciblés. De plus, cela engendrera un impact positif pour la clientèle (amélioration de l’accessibilité, de la qualité des soins, etc.)

L’impact négatif réside dans la gestion du changement et de la mise à niveau des compétences pour s’assurer de la pérennité de ce projet.

**Conclusion**

L’implantation d’un système de gestion Hoshin Kanri représente un véritable changement managérial et de culture organisationnelle. Il s’agit d’une gestion active préférablement que réactive. Les gestionnaires et les intervenants sont en mode action plutôt qu’en mode réaction. Pour avoir un succès, il faut donc s’assurer que tous les participants y adhèrent et ce, en les informant et en les formant adéquatement sur ce nouveau mode de gestion participative. On le sait, trop souvent, le personnel se plaint de ne pas connaitre les objectifs ou que ceux-ci changent trop souvent.

Les discussions à la salle de pilotage permettent de définir les actions à entreprendre pour agir sur les bons indicateurs et ce, dans un court délai. Ce mode de gestion développe la créativité, la communication, focalise l’énergie collective sur les objectifs majeurs, et permet de mieux connaître la réalité du terrain. Cela permet de bien gérer la capacité de chacun et d’aider à la priorisation des actions et projets à faire.

Il serait impératif de faire un bilan (résultats à ce jour, les éléments positifs et négatifs) quelques mois après l’implantation.

Il existe un risque si seulement la Direction générale (DG) et la XXX emboîtent le pas dans ce type de gestion car il y aura un décalage avec les autres directions du CISSS-XXX