

La gestion de la performance dans le réseau de la santé : retours d'expérience et pistes de réflexion

Marie-Hélène Jobin, Ph.D., MBA

Professeur titulaire, Service de l'enseignement de la gestion des opérations et de la logistique

Présentation faite dans le cadre des
Séminaires du Pôle santé HEC Montréal

10 mai 2011

Contexte de la présentation :

- ▶ Le rôle du Pôle santé
- ▶ Expériences d'accompagnement et d'observation de gestionnaires
- ▶ Co-crédation de la connaissance

Pôle santé HEC Montréal

Une plateforme de transfert de connaissance en gestion de la santd.



Expériences fondatrices en gestion de performance

- ▶ Vague de fond dans le secteur public:
 - ◆ New Public Management
 - ◆ Result-based Management

- ▶ Entrée en vigueur de la nouvelle Loi sur l'administration publique au Québec (mai 2000)

- ▶ Accompagnement de divers ministères et organismes
 - ◆ Ministère de l'Éducation, RRQ, Ministère des Finances, réseau collégial, etc.

- ▶ Formation des répondants ministériels et formation dans divers M/O

- ▶ Recherches pour le compte du secrétariat du conseil du trésor

Les expériences suivies en santé

- ▶ Le CHU Sainte-Justine
 - ◆ Bureau de la direction générale - Planification et développement
 - ◆ Programme de la santé de la mère et de l'enfant
 - ◆ Direction de la transition
 - ◆ Direction de la qualité et des risques

- ▶ Le CSSS Bordeaux-Cartierville- Saint-Laurent
 - ◆ Direction de la qualité et de la mission universitaire

- ▶ Et plusieurs autres, suivies de près ou de loin...

Santé et gestion de performance: État des lieux



Pourquoi investir en gestion de performance?



S'améliorer!
qualité, accès et
continuité des
soins

Rendre des
comptes

Des changements
importants à
réaliser: ça
prends des outils!

Comment déployer un cadre de gestion de performance « performant »?

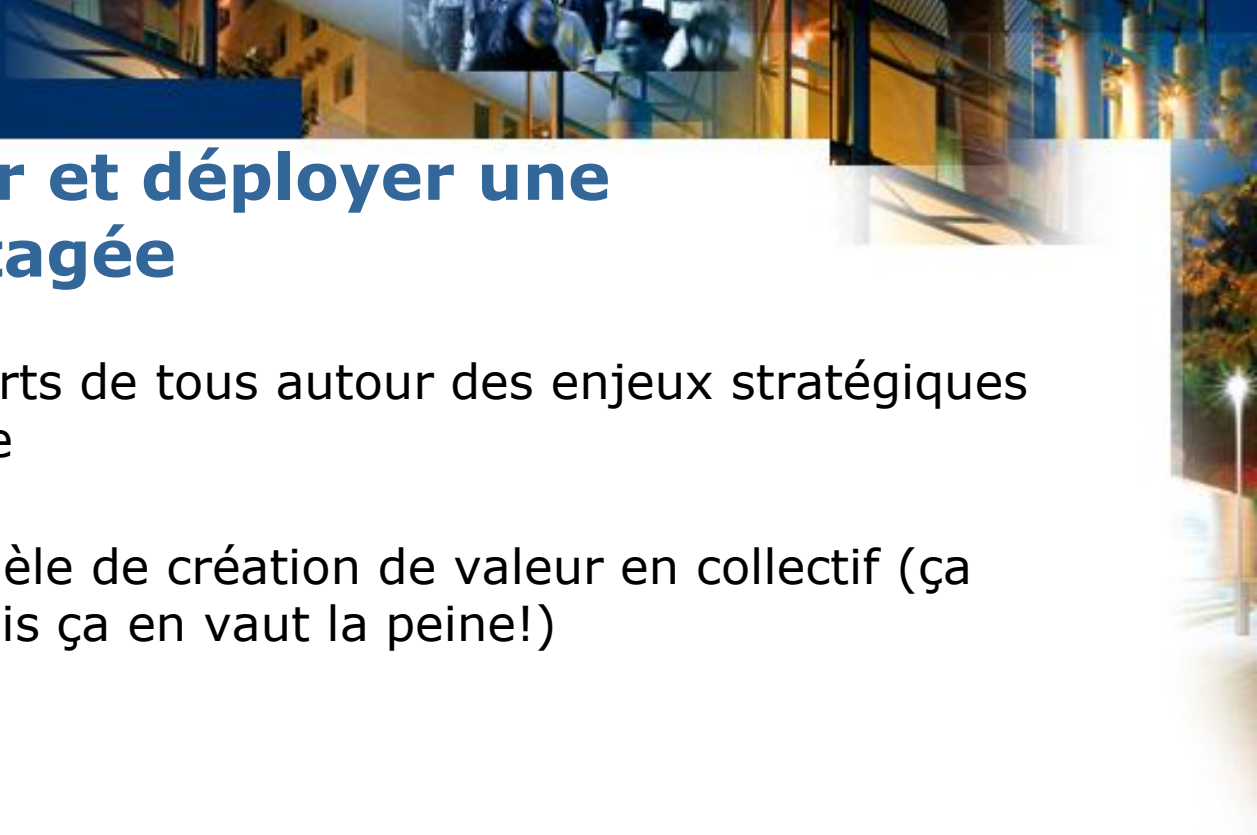
Les défis du déploiement

- ▶ Défi 1: Développer et déployer une vision partagée
- ▶ Défi 2: Mobiliser et canaliser les efforts
- ▶ Défi 3: Décider de façon éclairée
- ▶ Défi 4: Soutenir le processus et les pratiques de performance



1^{er} défi :

Développer et
déployer une
vision partagée



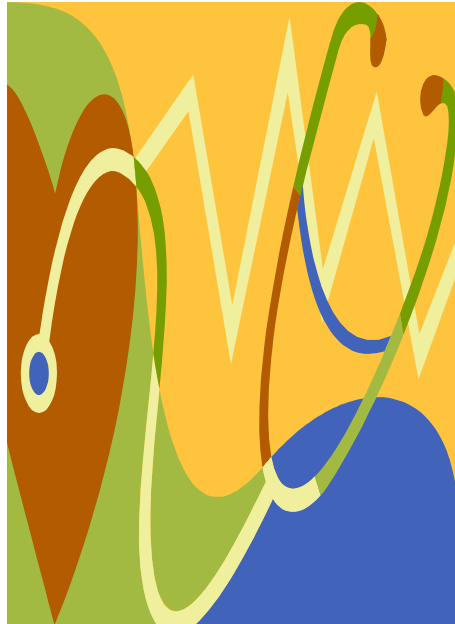
Défi 1: Développer et déployer une vision partagée

- ▶ Rassembler les efforts de tous autour des enjeux stratégiques et du projet clinique
- ▶ Se doter d'une modèle de création de valeur en collectif (ça prend du temps mais ça en vaut la peine!)

Présentation de la carte stratégique
du programme de
Santé de la Mère et de l'Enfant
CHU Sainte-Justine

Défi 1: Développer et déployer une vision partagée

- ▶ Rassembler autour des enjeux stratégiques et du projet clinique
- ▶ Se doter d'une modèle de création de valeur en collectif (ça prend du temps mais ça en vaut la peine!)
- ▶ Réfléchir en termes d'objectifs et non pas d'enjeux, de problématique, d'activité ou de processus



2^{ème} défi :

Mobiliser et
canaliser les efforts

Défi 2: Mobiliser et canaliser les efforts

- ▶ Prendre des risques, reconnaître le succès et donner le droit à l'erreur
- ▶ Ne pas pénaliser la performance
- ▶ L'angle de l'accès et de la continuité des soins est plus porteur que celui des coûts
- ▶ Travailler par le haut... et par le bas!
- ▶ Arrimer la gestion de performance sur l'amélioration: Le contrôle est accessoire!
- ▶ S'adapter un rythme de l'organisation et être opportuniste
- ▶ Moduler par projets



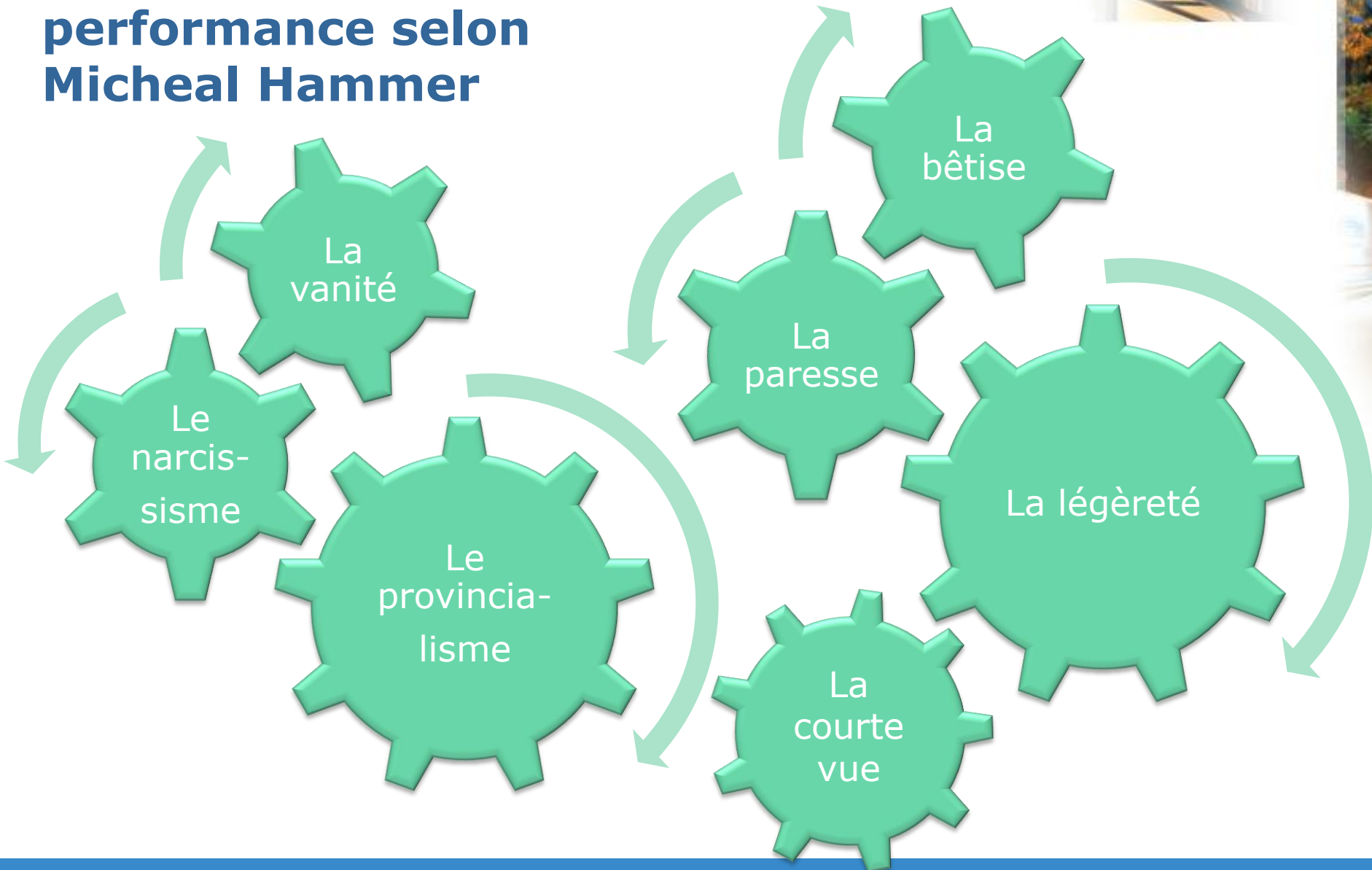
3^{ème} défi :

Décider de façon
éclairée

Défi 3: Décider de façon éclairée

- ▶ Investir en technologie de l'information
- ▶ Rassembler l'information pertinente et la lier aux objectifs stratégique et le projet clinique
- ▶ Les tableaux de bord:
 - ◆ Ce n'est pas une panacée: c'est un outil de gestion
 - ◆ Cibler le destinataire du tableau de bord
 - ◆ L'investissement en information doit en valoir la peine
 - ◆ La technologie n'est pas tout: on peut faire très bien avec peu de moyens

Les 7 péchés de la mesure de performance selon Micheal Hammer





4^{ème} défi :

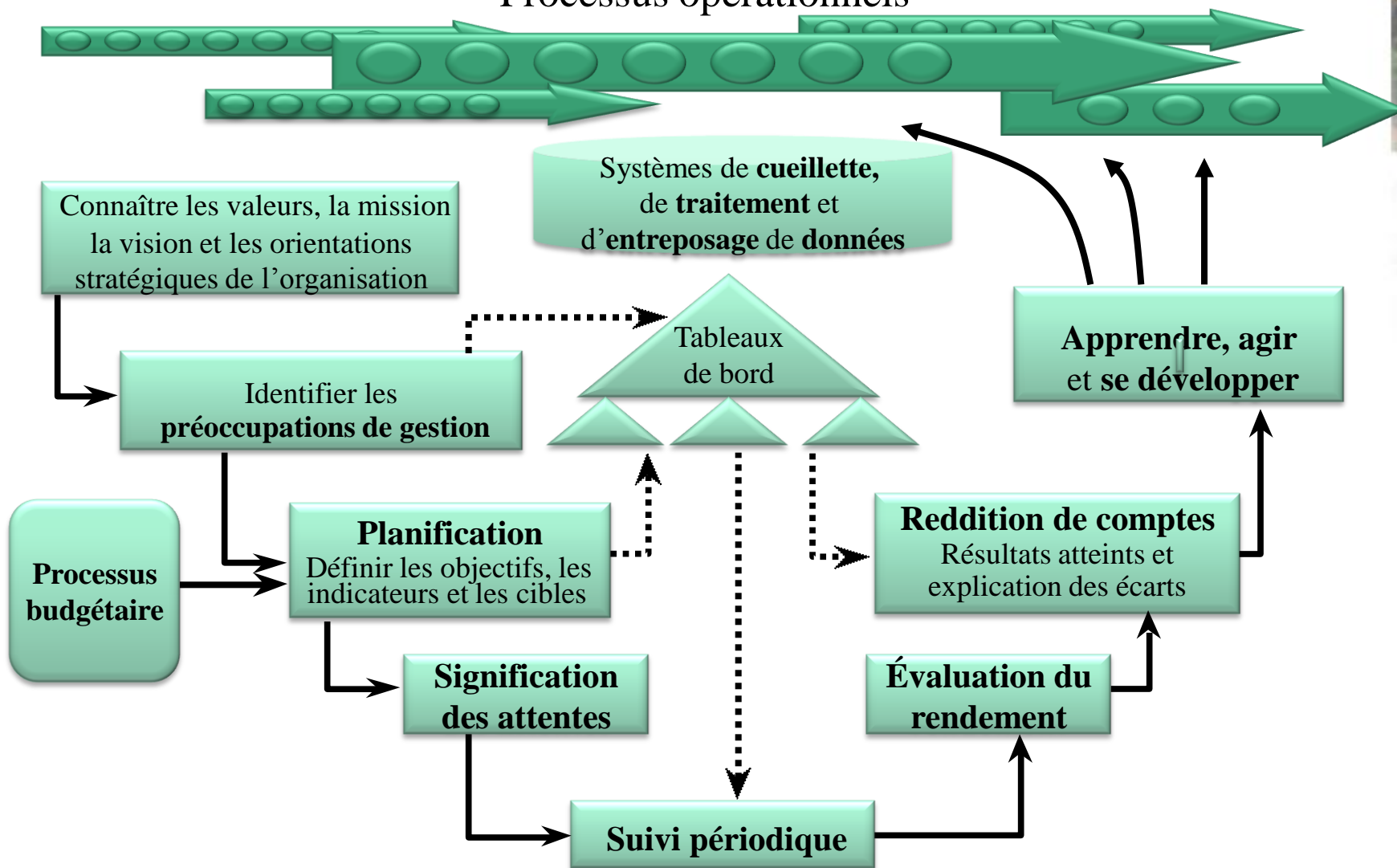
soutenir le
processus et les
pratiques de
performance

Défi 4: soutenir le processus et les pratiques de performance

- ▶ La gestion de performance est avant tout une culture
- ▶ C'est aussi un processus

Cadre de gestion de la performance

Processus opérationnels



Défi 4: soutenir le processus et les pratiques de performance

- ▶ La gestion de performance est avant tout une culture
- ▶ C'est aussi un processus
- ▶ Toutes les étapes sont importantes mais le suivi est souvent négligé
- ▶ Constance et cohérence sont essentielles
- ▶ Patience! 10 ans de mise en œuvre

Quelques conseils... S'il en faut encore!

- ▶ Se doter d'une démarche générale de projet (cadre de référence)
- ▶ Éviter d'en prendre trop large:

Un éléphant, ça se mange mais une bouchée à la fois!

Merci de votre attention!

Prochain séminaire :
Mardi 7 juin, de 12 h à 13 h 15
Salon Deloitte, 4^e étage



Le développement d'un contexte favorable au transfert de connaissances

Réal Jacob
Jean-François Harvey