

# 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 santé.



# 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 »?**

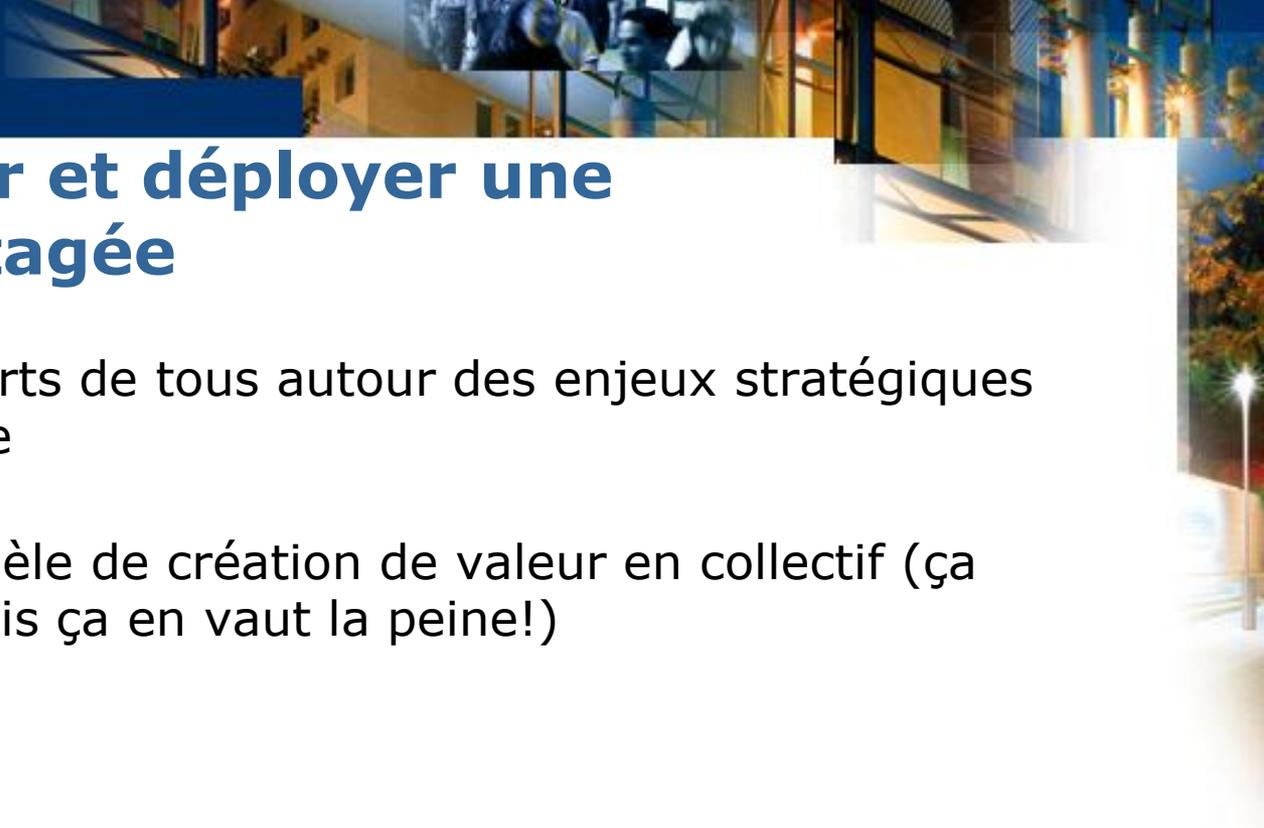
## Les défis du déploiement

- ▶ 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<sup>er</sup> 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

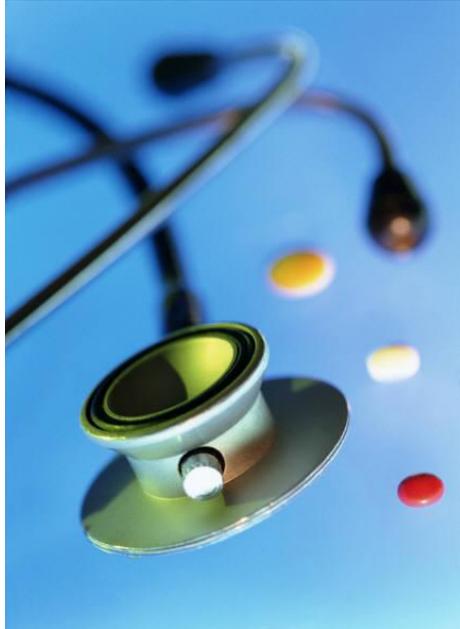


2<sup>ème</sup> défi :

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



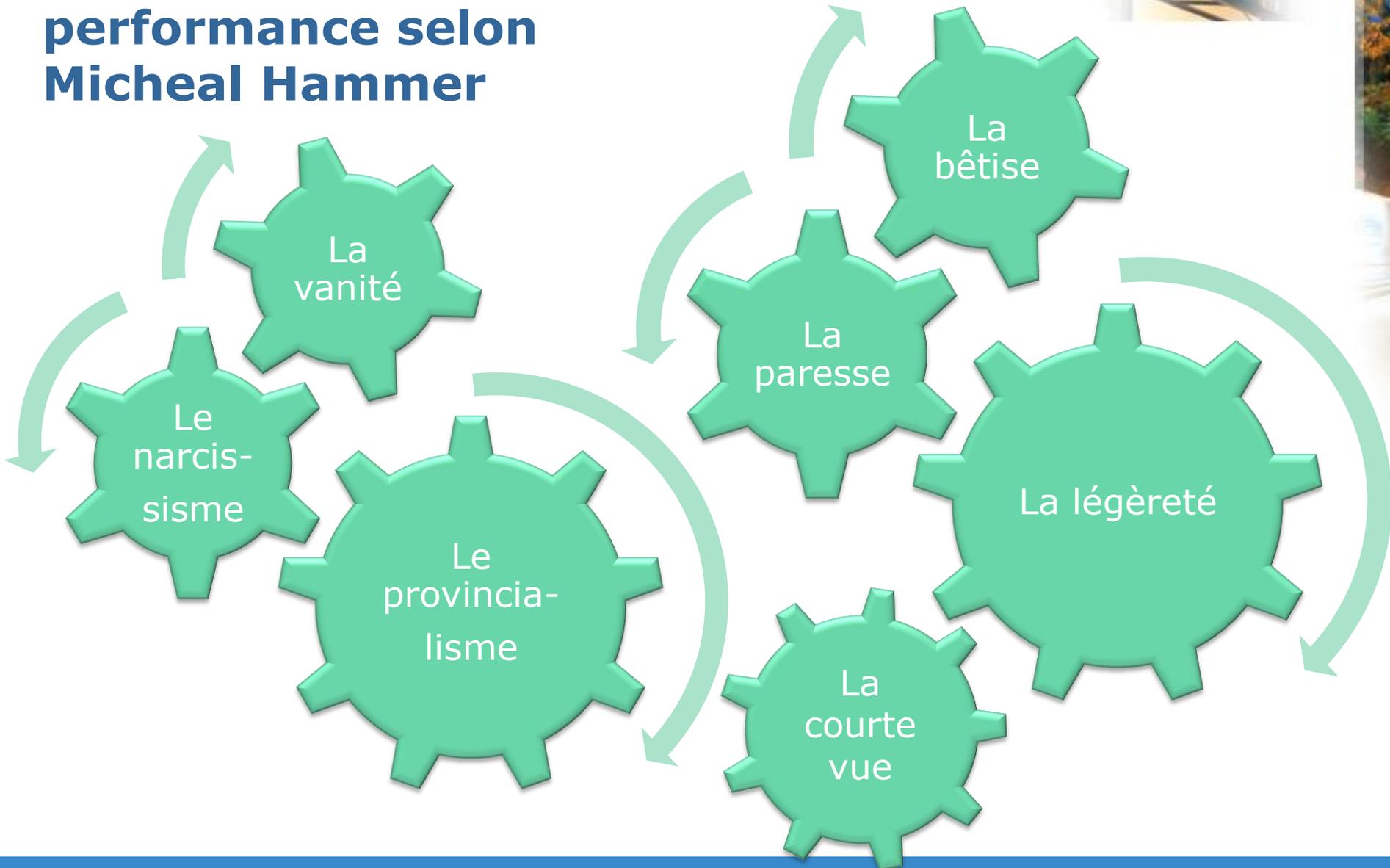
3<sup>ème</sup> défi :

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<sup>ième</sup> 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



## 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<sup>e</sup> étage



**Le développement d'un contexte favorable au transfert de connaissances**

Réal Jacob  
Jean-François Harvey