

Comparer la performance et contrôler votre processus: l'expérience de la paie dans des établissements québécois du réseau de la santé

**Par Josée Busilacchi
et Martin Beaulieu**

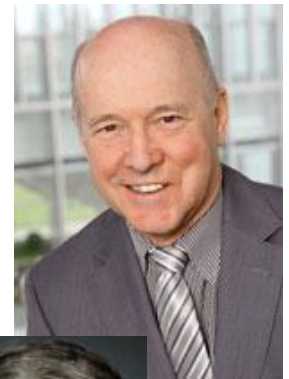
**Pôle santé HEC Montréal
17 janvier 2012**

Plan de la présentation

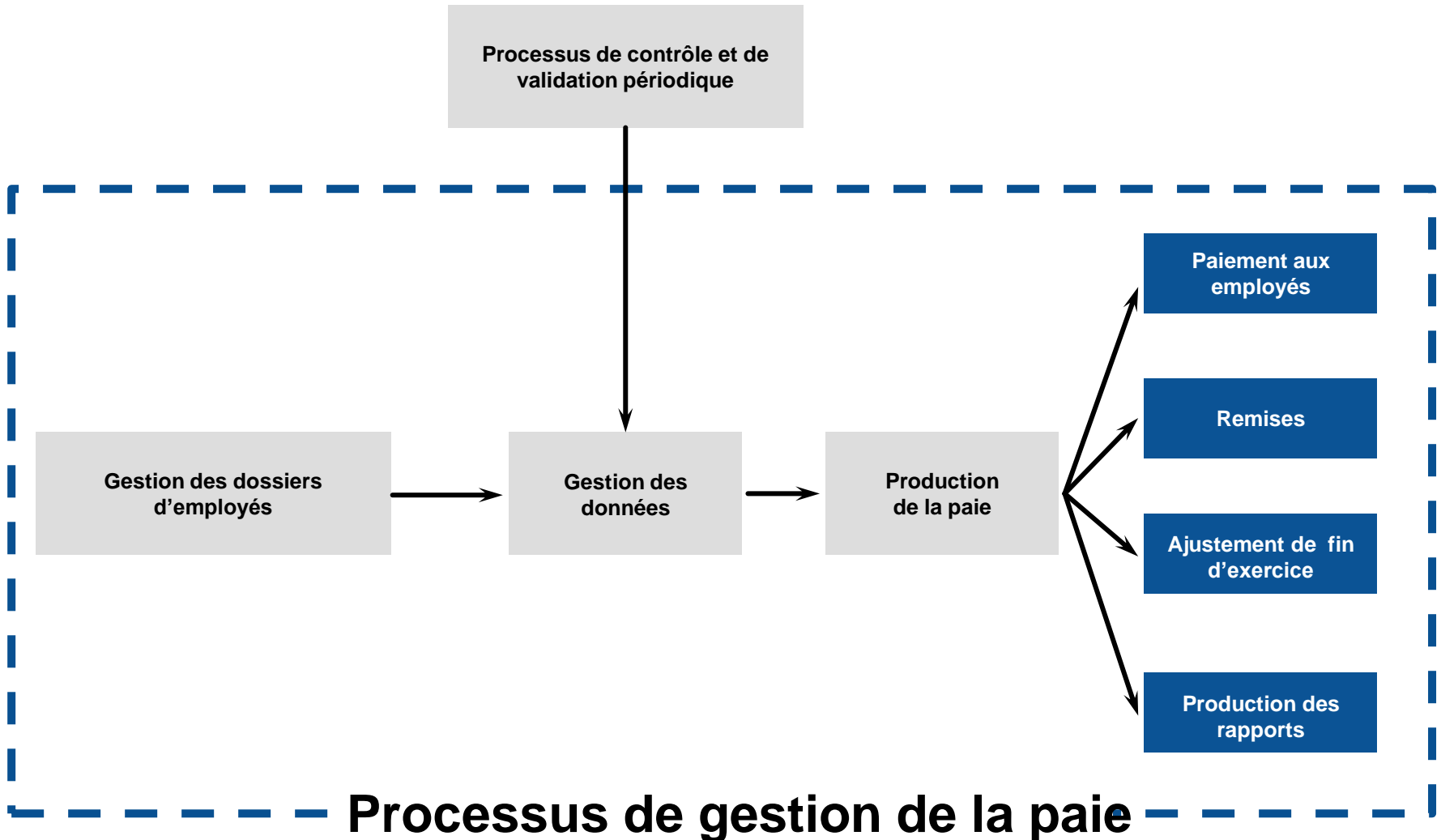
- ▶ Contexte général
- ▶ Méthodologie
- ▶ Principaux résultats des enquêtes de *benchmarking*
- ▶ Principes de la gestion par processus
 - ▶ Les implications de la cartographie
- ▶ Conclusion

Contexte général

- ▶ Une volonté du Ministère de la santé et des services sociaux de comprimer le coût des activités de soutien administratif.
- ▶ Deux régions de la province retiennent l'expertise de HEC Montréal pour soutenir leurs efforts de réflexion et de transformation.
- ▶ Des projets qui ont mis à contribution la participation de la Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires et du Pôle santé HEC Montréal



Méthodologie

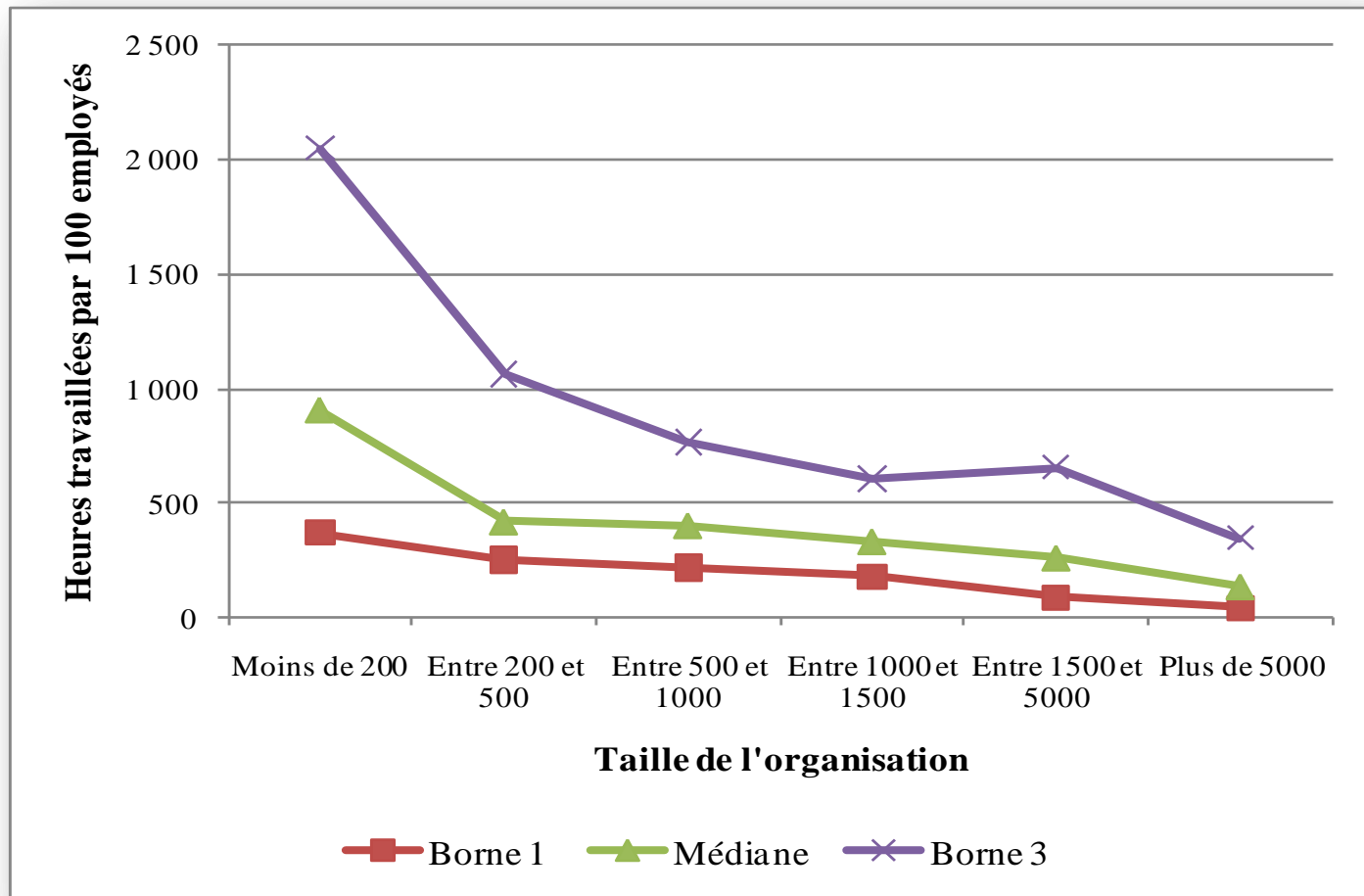


Principaux résultats des enquêtes de *benchmarking*

Taille des répondants	Notre échantillon
Moins de 200 employés	2
Entre 200 et 500 employés	6
Entre 500 et 1000 employés	5
Entre 1000 et 1500 employés	3
Entre 1500 et 5000 employés	8
Plus de 5000 employés	0

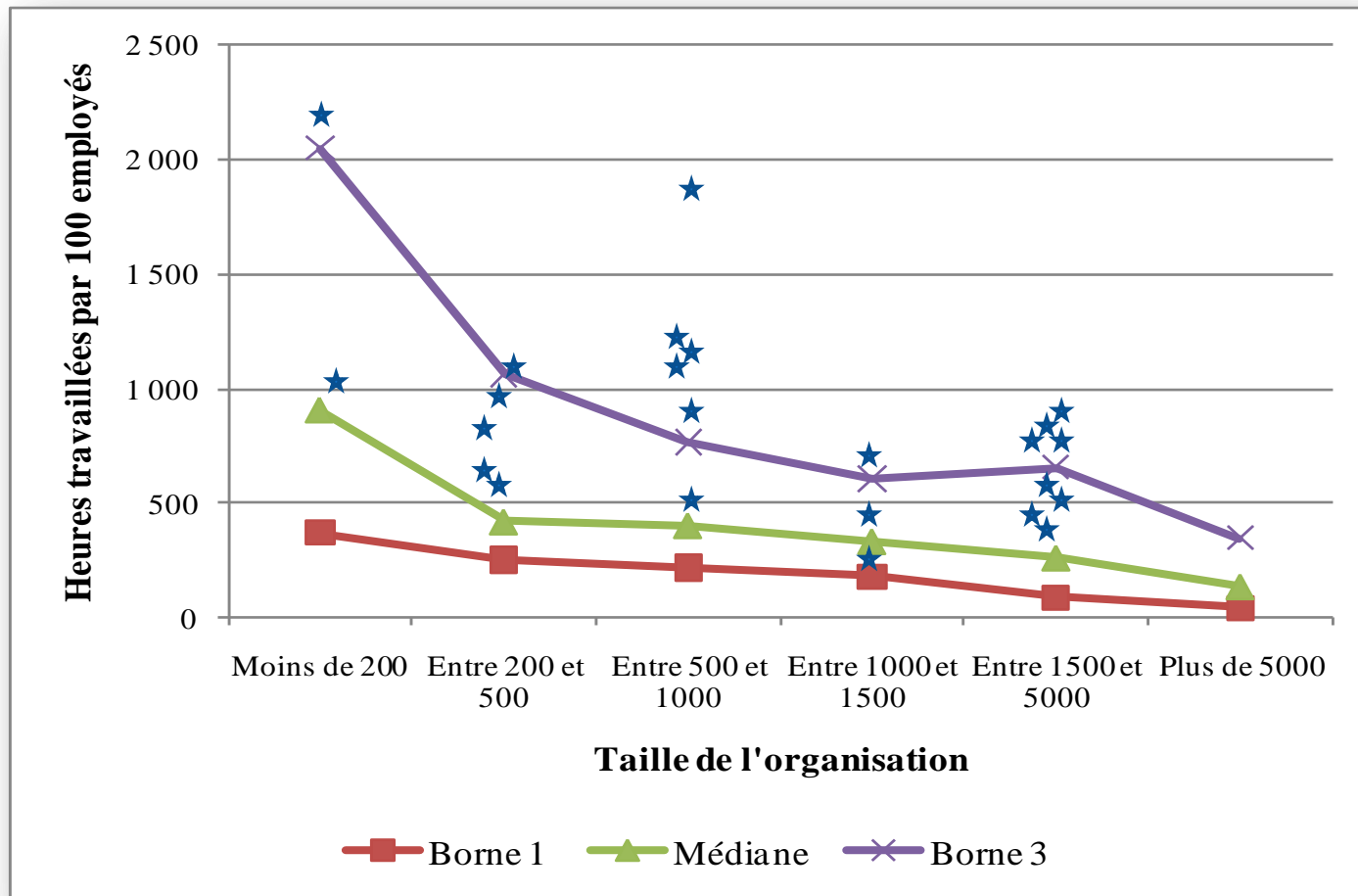
Étude comparative canadienne (2004) et position des établissements de santé

Indicateurs canadiens du processus gérer la paie
Heures consacrées par 100 employés



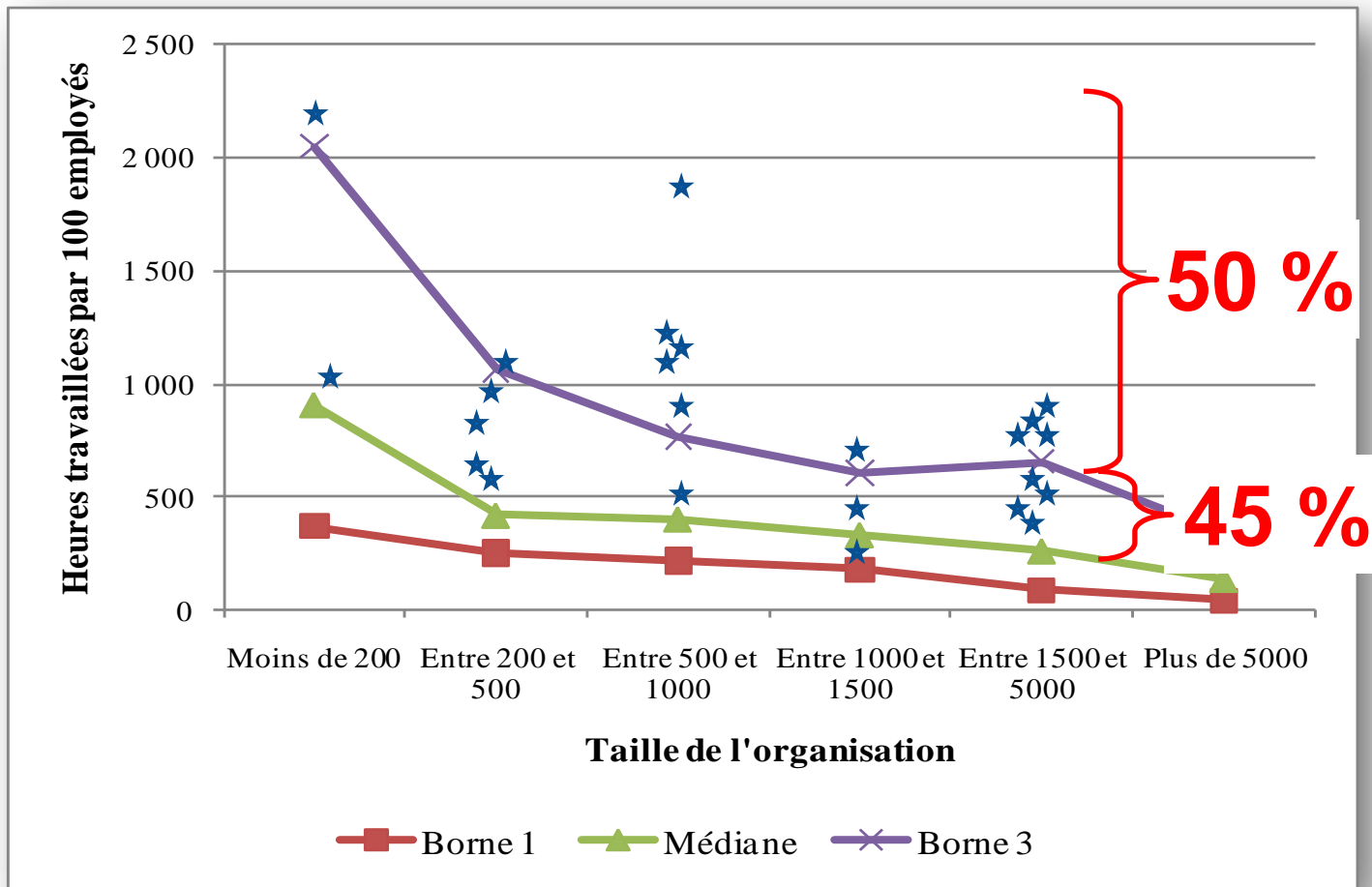
Principaux résultats des enquêtes de *benchmarking*

Indicateurs canadiens du processus gérer la paie
Heures consacrées par 100 employés



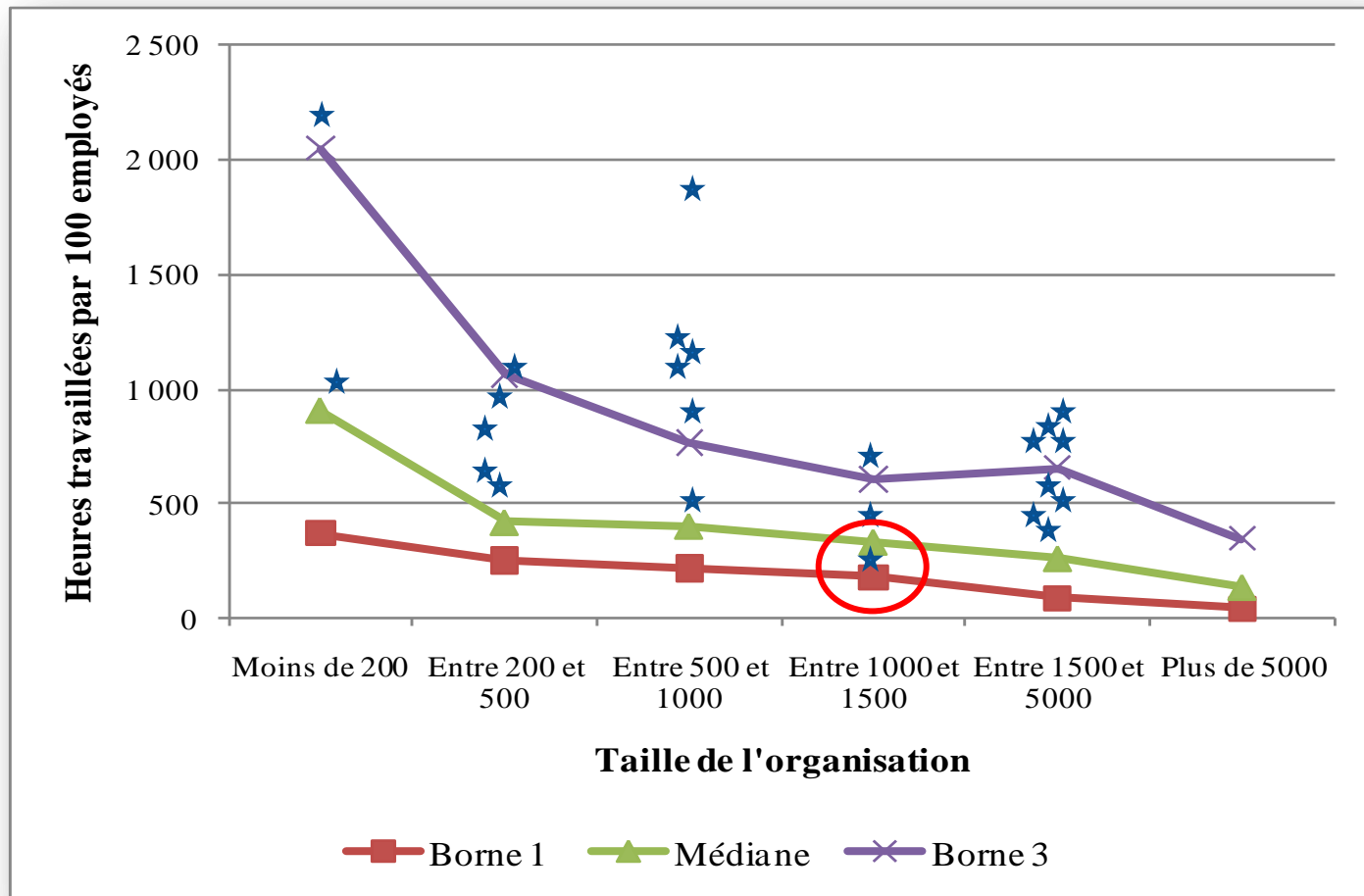
Principaux résultats des enquêtes de *benchmarking*

Indicateurs canadiens du processus gérer la paie
Heures consacrées par 100 employés

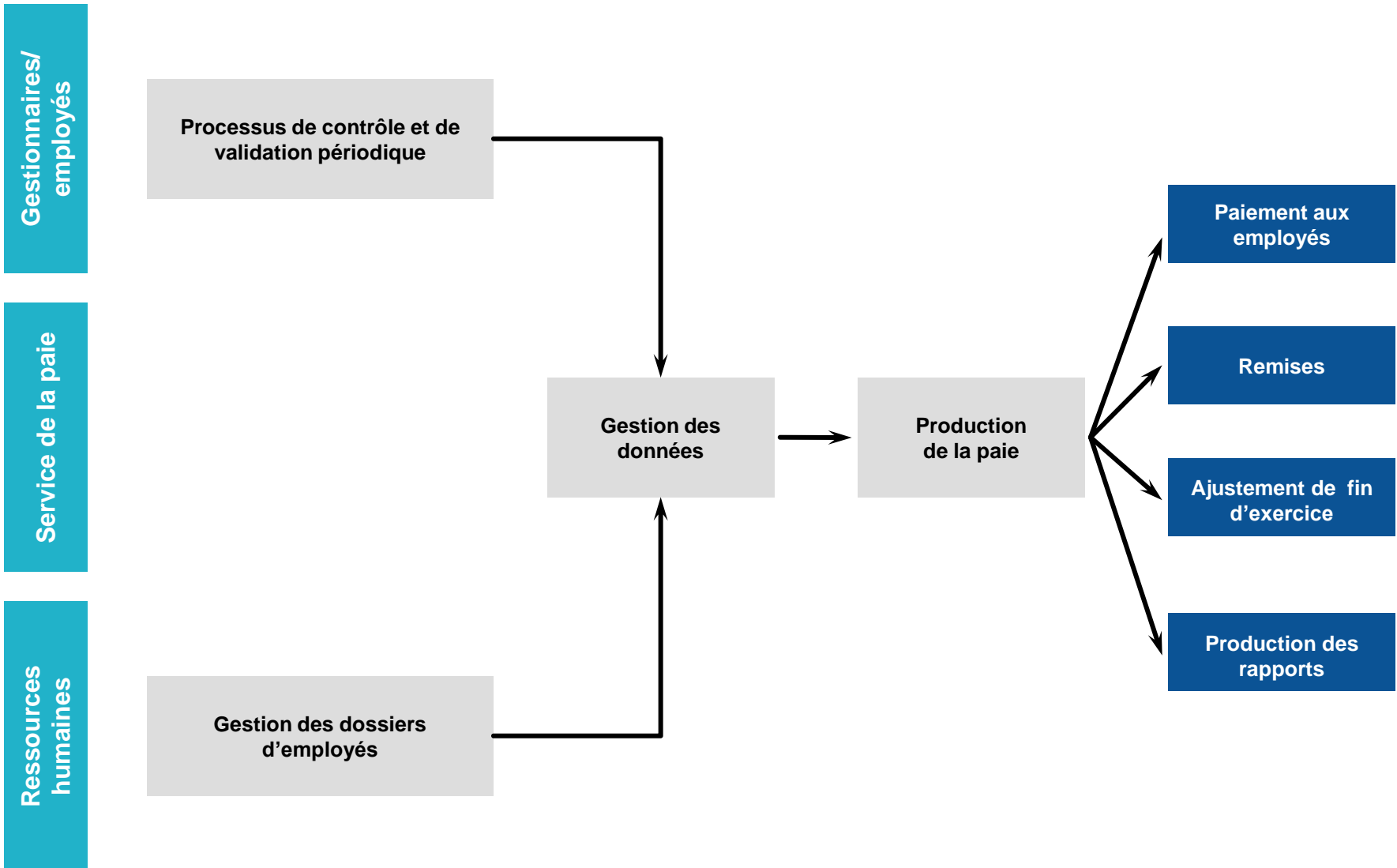


Principaux résultats des enquêtes de *benchmarking*

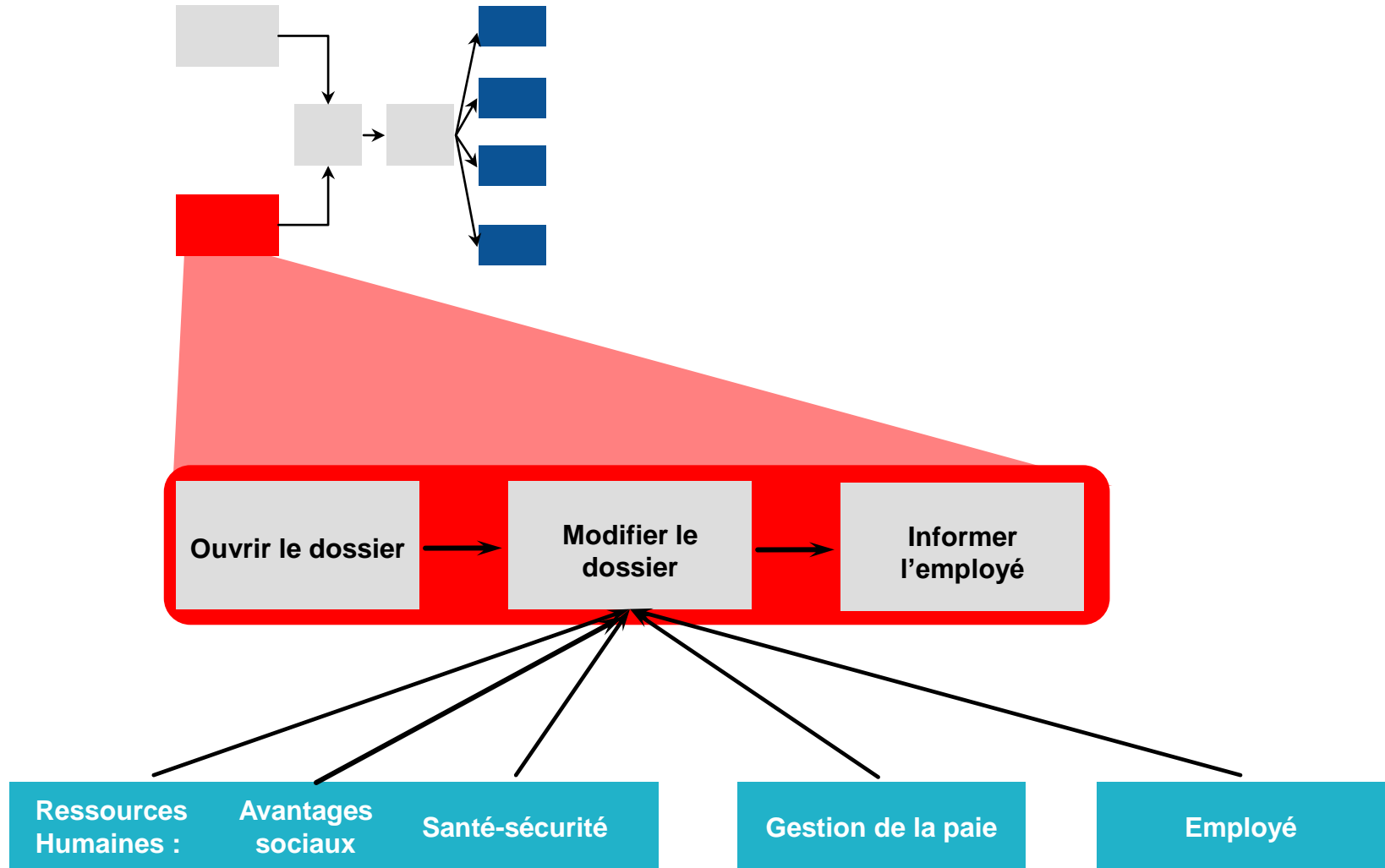
Indicateurs canadiens du processus gérer la paie
Heures consacrées par 100 employés



Principes de gestion par processus



Principes de gestion par processus



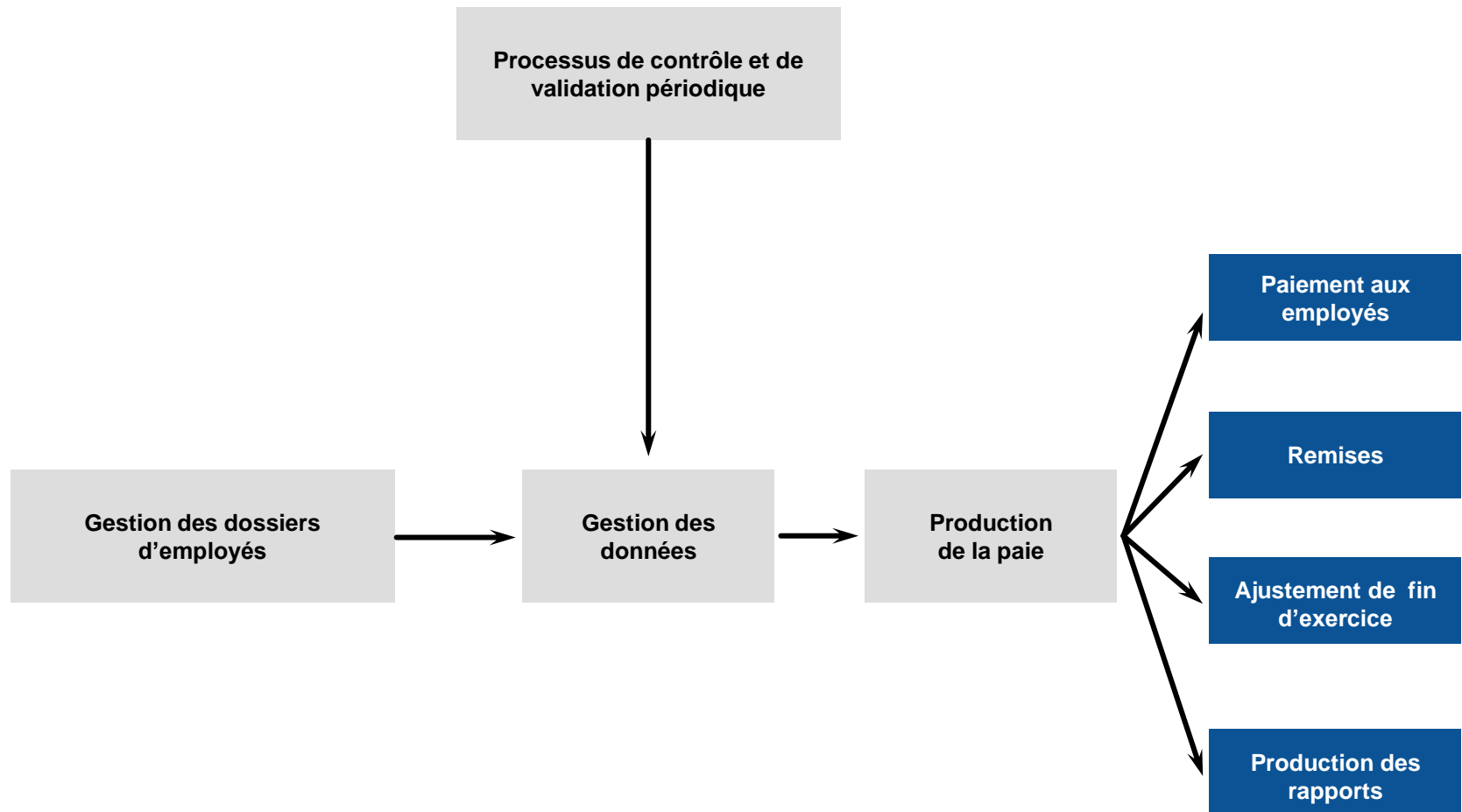
7 Principes de gestion par processus

- ▶ Identifier un « propriétaire »
- ▶ Clarifier les attentes du client
- ▶ Cartographier le processus
- ▶ Développer les compétences des contributeurs
- ▶ Arbitrer le choix des activités selon leur valeur ajoutée
- ▶ Utiliser des données intégrées et en temps réel
- ▶ Assurer la standardisation des données

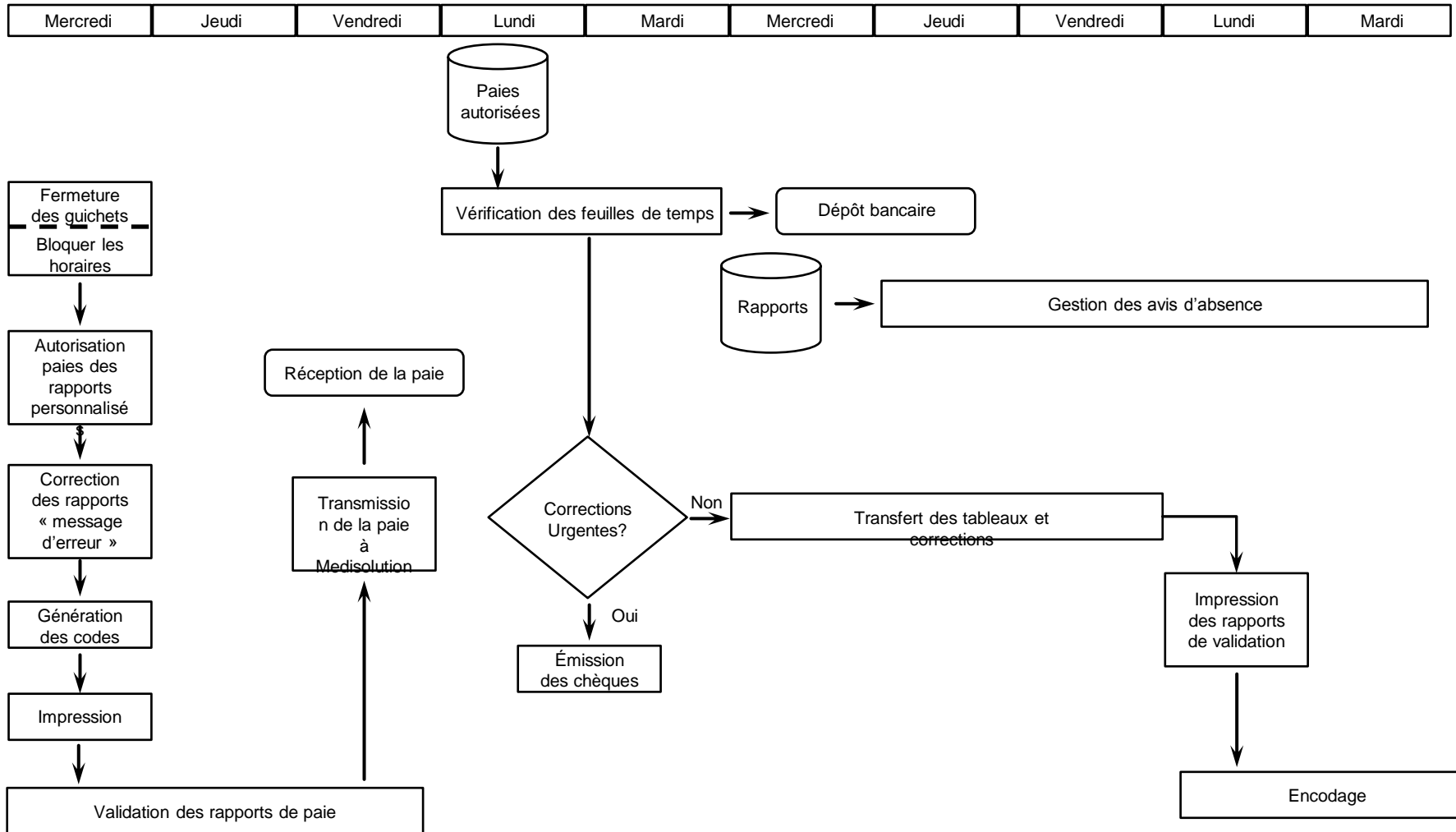
7 Principes de gestion par processus

- ▶ Identifier un « propriétaire »
- ▶ Clarifier les attentes du client
- ▶ **Cartographier le processus**
- ▶ Développer les compétences des contributeurs
- ▶ Arbitrer le choix des activités selon leur valeur ajoutée
- ▶ Utiliser des données intégrées et en temps réel
- ▶ Assurer la standardisation des données

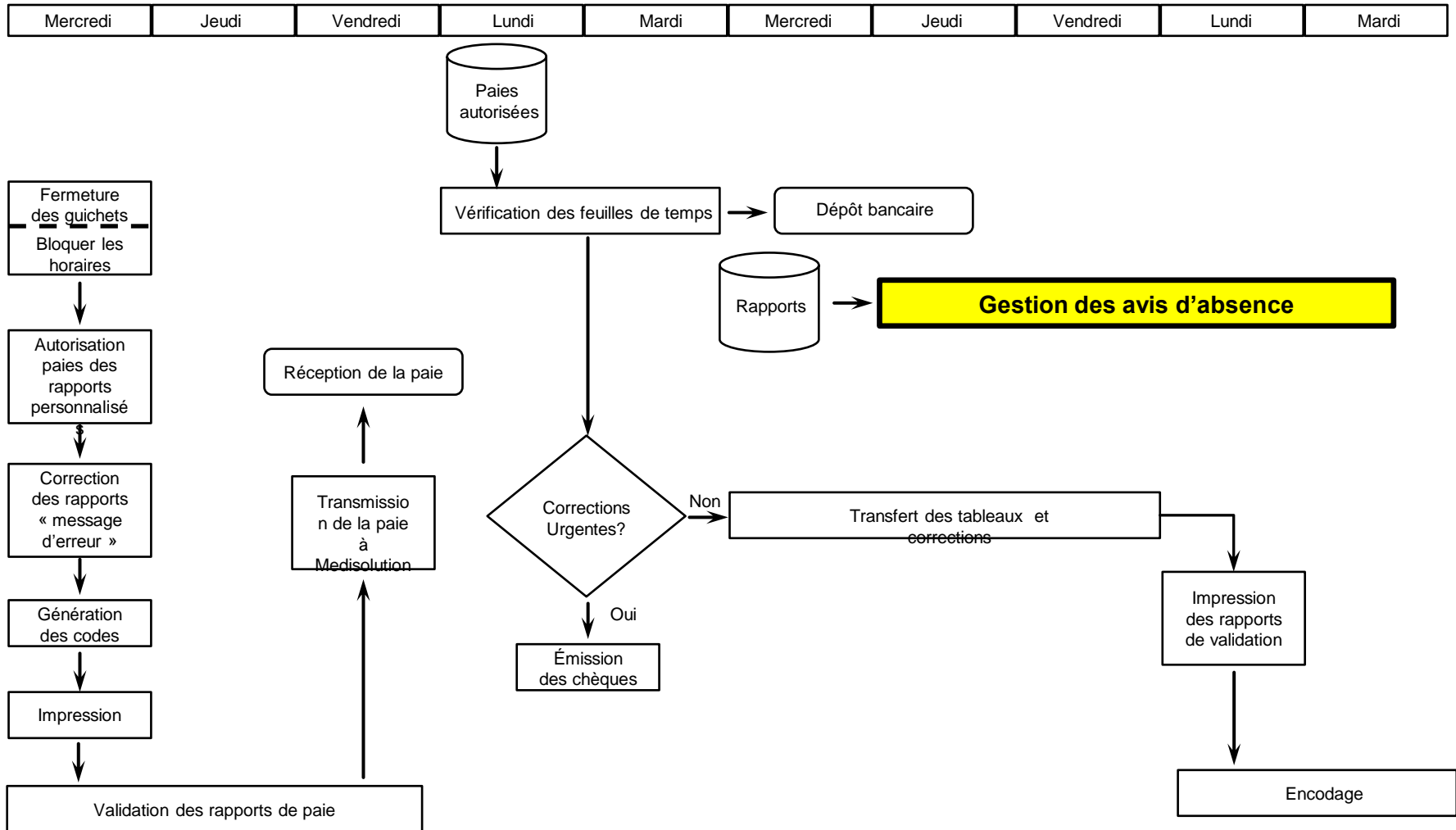
Le processus de base



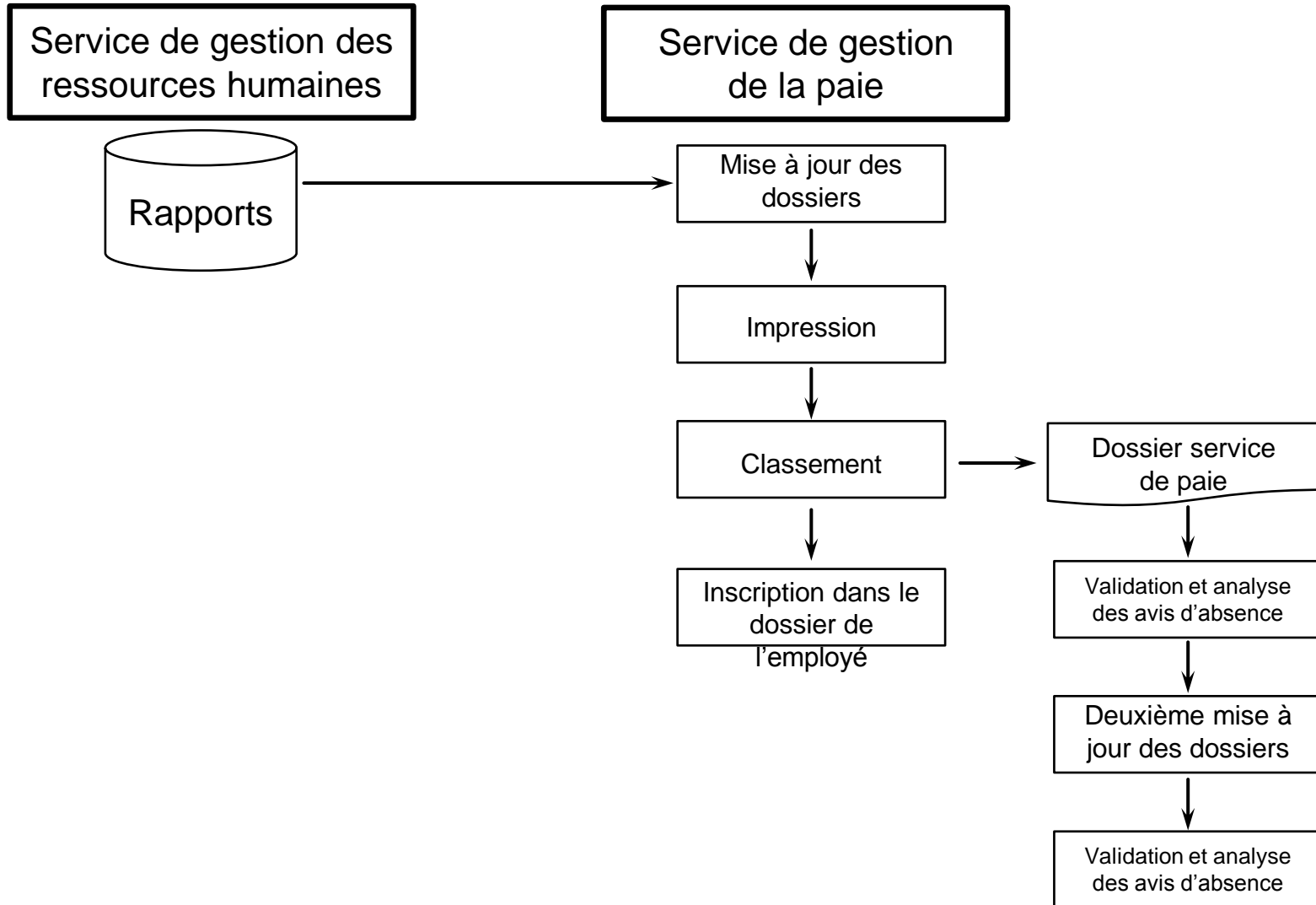
Les implications de la cartographie



Les implications de la cartographie



Les implications de la cartographie : La gestion des avis d'absence



Conclusion

- ▶ Il y a de la place à améliorer la performance du processus de gestion de la paie dans les établissements de santé.
- ▶ La gestion par processus permet de réconcilier des activités qui sont scindées entre différents départements.
- ▶ La cartographie devient un outil de base offrant une base de discussion et une vision systémique (causes des problèmes et implications des solutions)
- ▶ La gestion par processus est le premier jalon vers une gestion en réseau.

Annexe : les principes de la gestion par processus

Principe 1 : identifier un propriétaire

- ▶ Désignation d'un responsable ou groupe de responsable pour l'ensemble du processus
- ▶ Réconcilier 3 logiques d'action: une équipe de propriétaire
 - ▶ Propriétaire stratégique
 - ▶ Propriétaire systémique
 - ▶ Propriétaire opérationnel
- ▶ Enjeux : créer une relation de confiance, communication
- ▶ Le piège de la vision parcellaire
- ▶ Le département des ressources humaines vs finances
 - ▶ **c'est à celui qui détient l'information la plus pertinente pour satisfaire les besoins du client que revient le rôle d'organiser le processus**

Principe 2 : Clarifier les attentes du client

- ▶ Qui est le client?
- ▶ L'impact de cette distinction par rapports aux décisions qui seront prises en regard à la gestion de la paie
 - ▶ Un exemple: Le service à la clientèle

Principe 3 : Cartographier le processus

- ▶ Une cartographie claire
- ▶ Une cartographie partagée
- ▶ Une cartographie valide

- ▶ Objectif : amélioration en continu
- ▶ Outil : visualisation de la séquence d'activités, du flux des informations échangées et des acteurs impliqués

- ▶ Point de départ pour une prise de décision éclairée

Principe 4 : Développer les compétences des contributeurs

- ▶ Reconnaître le flot des informations entre chacune des étapes et la contribution de ces dernières
- ▶ Pour l'employé: Identification de tâches claires tout en comprenant leur rôle/impact dans le processus global
- ▶ Objectif recherché: accroître l'imputabilité face aux actions

Principe 5 : Arbitrer le choix des activités selon la valeur ajoutée

- ▶ Valeur ajoutée: gestion de la qualité
- ▶ Le piège de la *surqualité*: la survalidation des données
- ▶ La cartographie est l'outil qui permettra de cerner les activités qui génèrent ou non de la valeur ajoutée
- ▶ Suite à une décision...réaménagement vers des tâches à valeur ajoutée

Principe 6 : Utiliser de données intégrées et en temps réel

- ▶ Objectifs:
 - ▶ éviter l'utilisation de données de sources conflictuelles
 - ▶ Responsabiliser les utilisateurs par rapport à l'entrée de données
 - ▶ Réconcilier la spécialisation des départements avec la transversalité des processus
- ▶ Intégrité des données = responsabilité
- ▶ S'attaquer à la source de l'entrée des données
- ▶ Un système d'information ne sera jamais meilleur que la qualité des données qui s'y retrouvent
 - ▶ Principe « *garbage in garbage out* »

Principe 7 : Assurer la standardisation des données

- ▶ Intégrité des mécanismes standardisés au niveau des pratiques
- ▶ La normalisation du fonctionnement pour en faire un standard de pratique
- ▶ La standardisation devient un « gage de qualité »
- ▶ L'importance de respecter les standards afin de ne pas mettre en péril la qualité du travail