



Claude Belley, directeur général CRDI N-L
Marie-Hélène Jobin, directrice Pôle santé
11 septembre 2012

Gérer sous le modèle matriciel : l'expérience du CRDI
Normand-Laramée

Plan

- Mise en contexte
- La démarche de planification stratégique
- Mise en œuvre de la planification stratégique
- Apprentissages et facteurs clés de succès
- Pour la suite ?

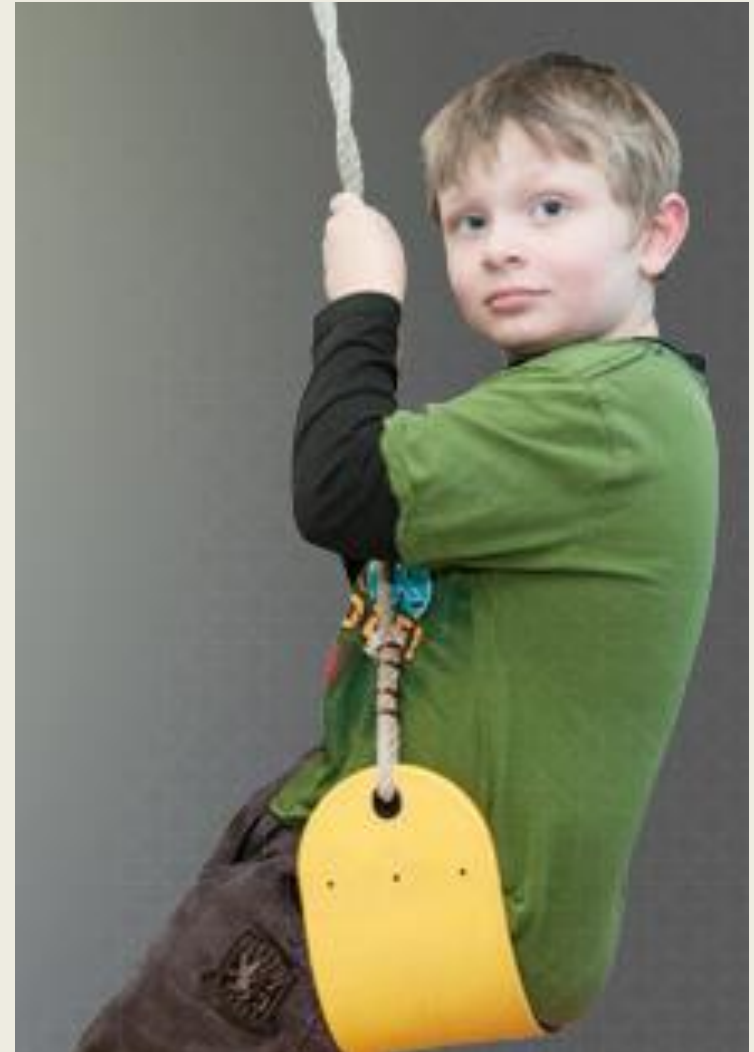


Planification stratégique
2010 - 2015

Mise en contexte

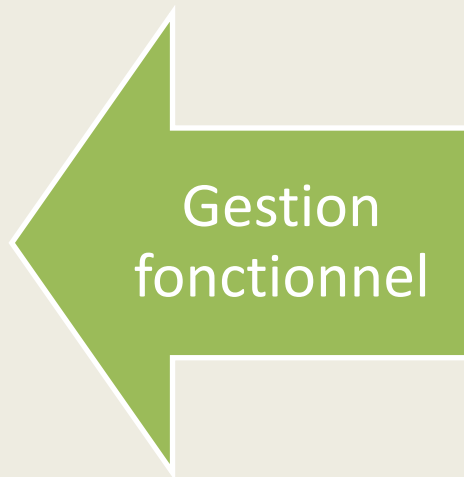
Mise en contexte

- Loi 25
 - Approche populationnelle
 - Hiérarchisation des services
- Fin planification stratégique 2006-2009
 - Comment positionner le CRDI N-L?
 - 94 % des plans réalisés... Mais qu'est-ce que cela donne ?



Déficiences du modèle actuel

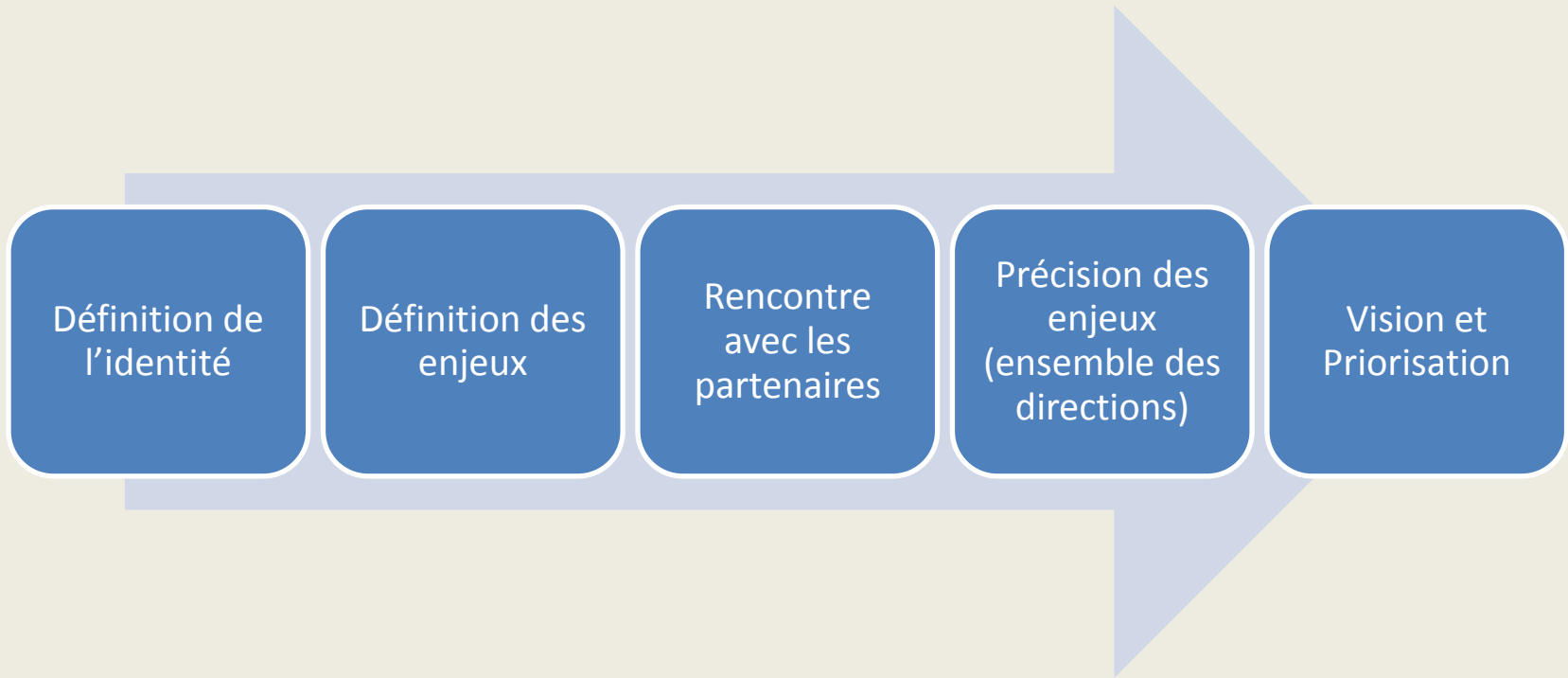
Étant organisé sous un modèle de gestion fonctionnel, chaque membre du CRDI travaille pour sa direction respective **au lieu de travailler collectivement à la réalisation d'un projet organisationnel commun.**





La démarche de planification stratégique

Retour sur le processus



- Lien avec l'agrément
- Rythme de la transformation
- Lien avec les plans des directions



Les enjeux du CRDI Normand- Laramée

Processus d'identification des enjeux

CGDG- identification de 8 enjeux

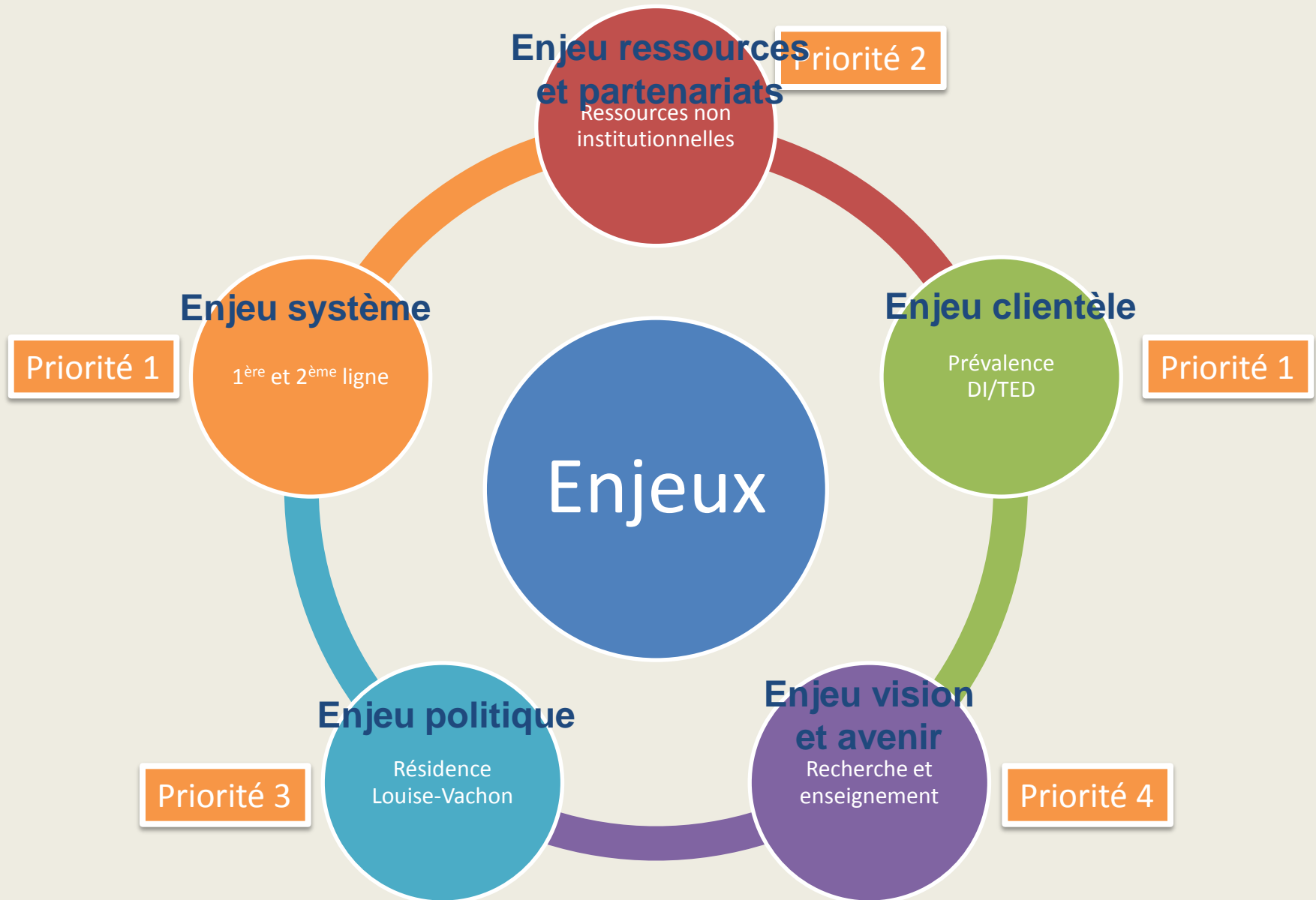
CGDG élargi – identification de 9 enjeux

CGDC – choix de 5 enjeux permettant l'amélioration de la performance

Conseil d'administration, instances professionnelles et syndicales, partenaires stratégiques et plate-forme parents, comité de liaison - présentation

CGDC élargi – définition détaillée des enjeux / priorisation des activités

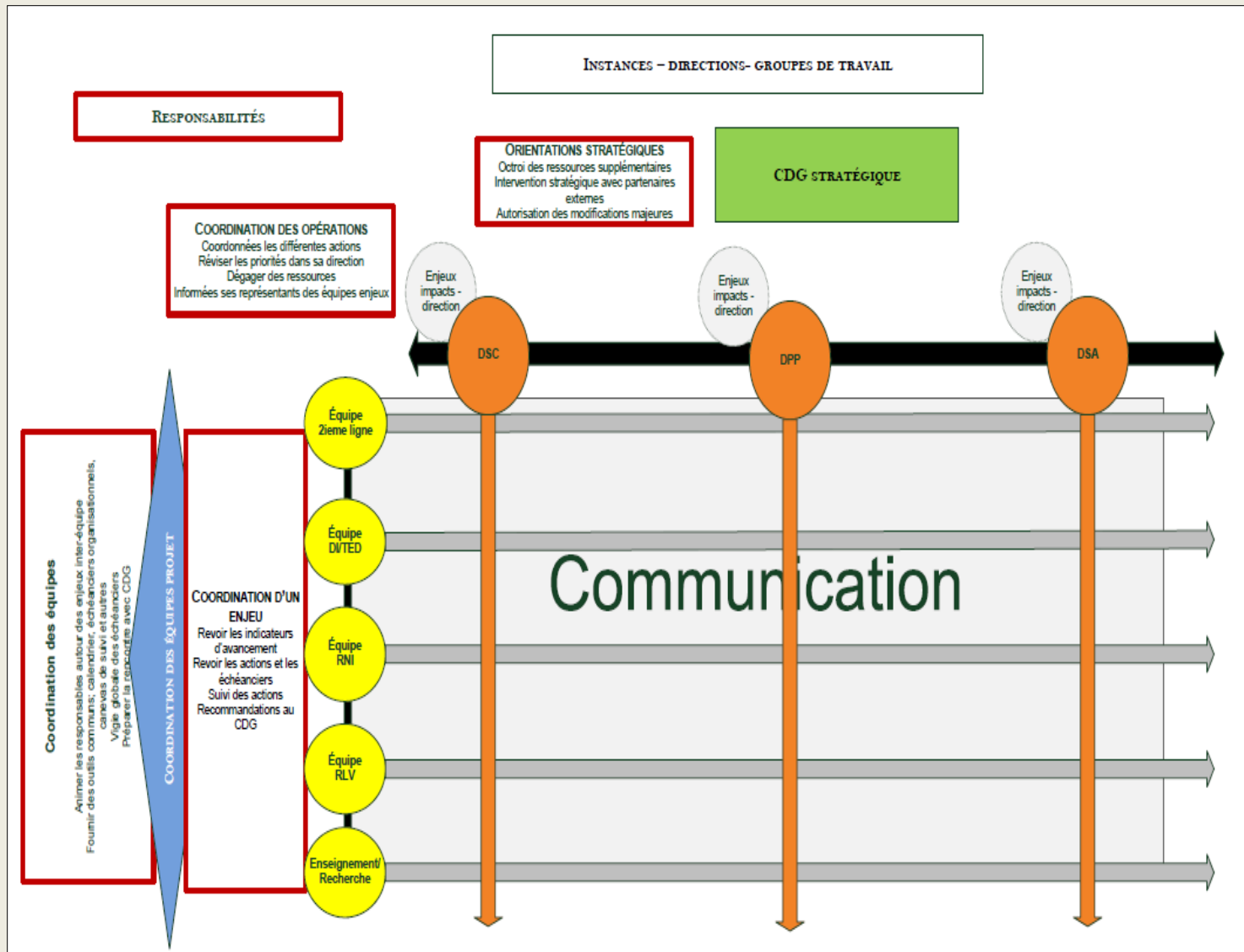
Les enjeux et leur priorisation





La mise en œuvre

Le modèle de gouvernance





L'accompagnement du Pôle santé

2 principaux volets

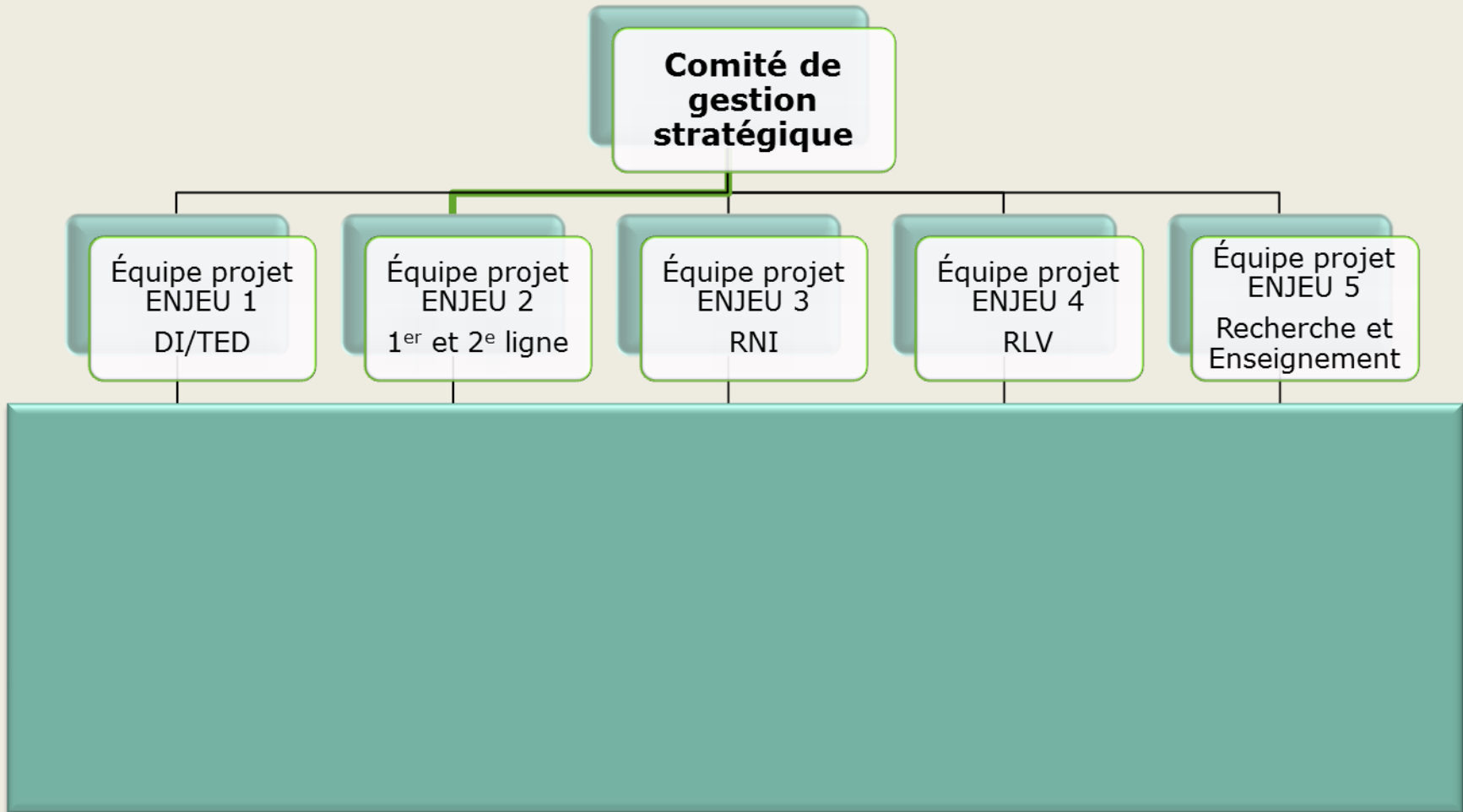
Gestion de
projets/
Gestion de
performance

- Des outils en gestion de projets (charte, planification, plan de réalisation)
- Des outils de gestion de performance: (Objectifs, indicateurs, cibles, livrables, étapes et actions à entreprendre)
- Accompagnement individuel pour identifier les objectifs et les indicateurs de performance/indicateurs d'avancement

Gestion
matricielle/
Gouvernance

- Accompagnement lors des rencontres avec le CGS
- Conseils sur la composition des équipes
- Appréciation du parcours

Résultats



Une tournée du personnel pour renforcer et ancrer le message

Les impacts du changement :

- Modèle de gouvernance (pouvoir des coordonnateurs)
- Prise de décisions
- Allocation des ressources
- Pratiques de gestion
- Processus budgétaire
- Autres projets qui s'intègre
- Etc.



Points tournants de la démarche



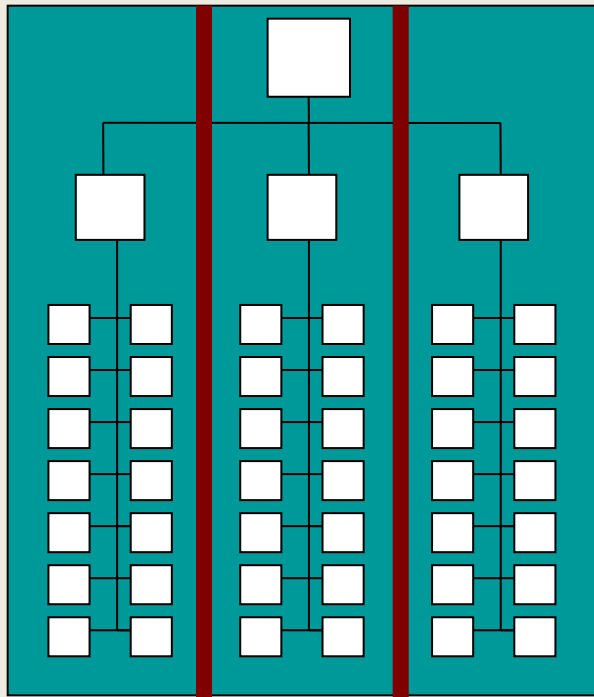
- Diagnostic identitaire
- Formation en gestion de projet ou **accompagnement individuel?**
- Travailler sur des objectifs et non sur des enjeux
- L'embauche d'un spécialiste en gestion de performance

Êtes-vous prêts pour une gestion matricielle?



Qu'est ce qu'on entend par
« gestion matricielle » ?

Notre héritage dans le réseau de la santé et des services sociaux...



- ▶ **Pouvoir hiérarchique**
- ▶ **Logique de contrôle des ressources et des activités**
- ▶ **Logique de l'expertise**
- ▶ **Forte identité professionnelle - Confort à être ensemble**
- ▶ **Culture « silo » - avec ↑ taille, fragmentation de la coopération**
- ▶ **Territoires politiques**
- ▶ **Phénomène de déplacement de but – perte de vue de l'intérêt supérieur commun**

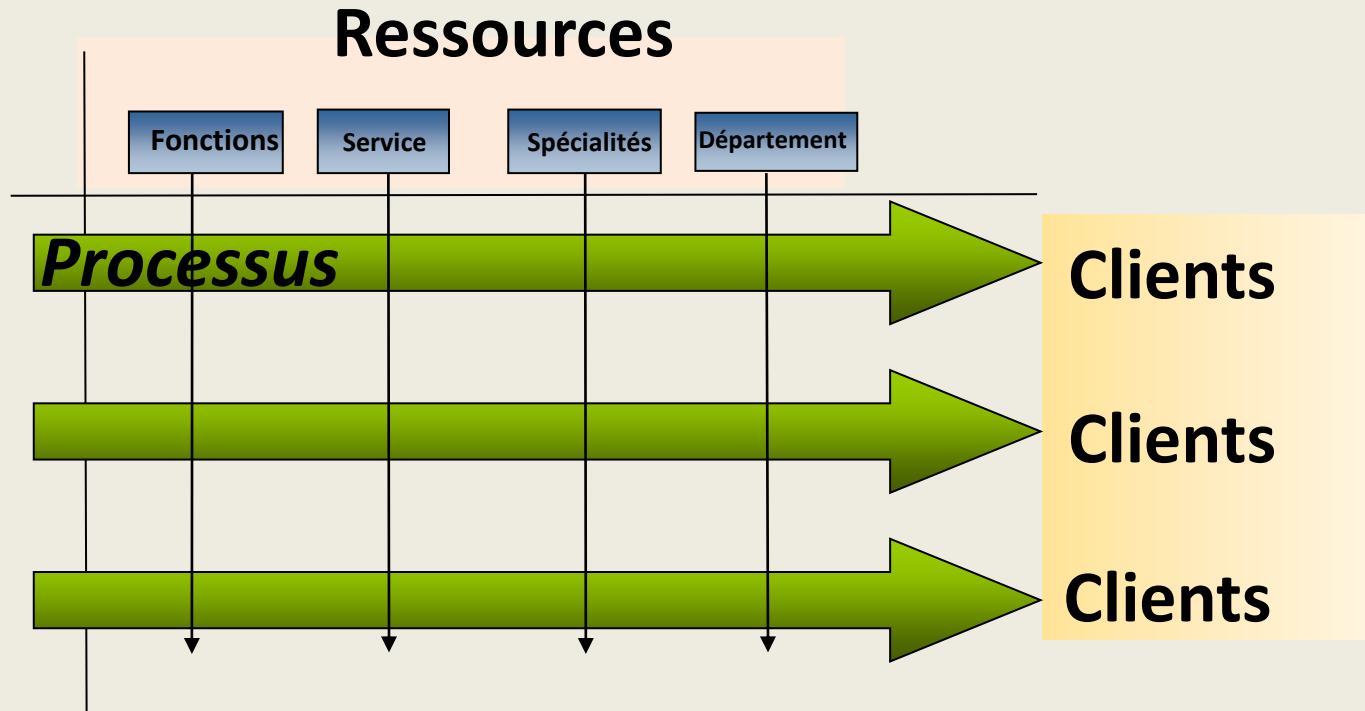
... notre futur: La gestion matricielle?

Structure d'identification ou d'appartenance

- Centrée sur le regroupement d'expertises
- Gère le développement des ressources, la continuité professionnelle, la qualité des pratiques et l'équité

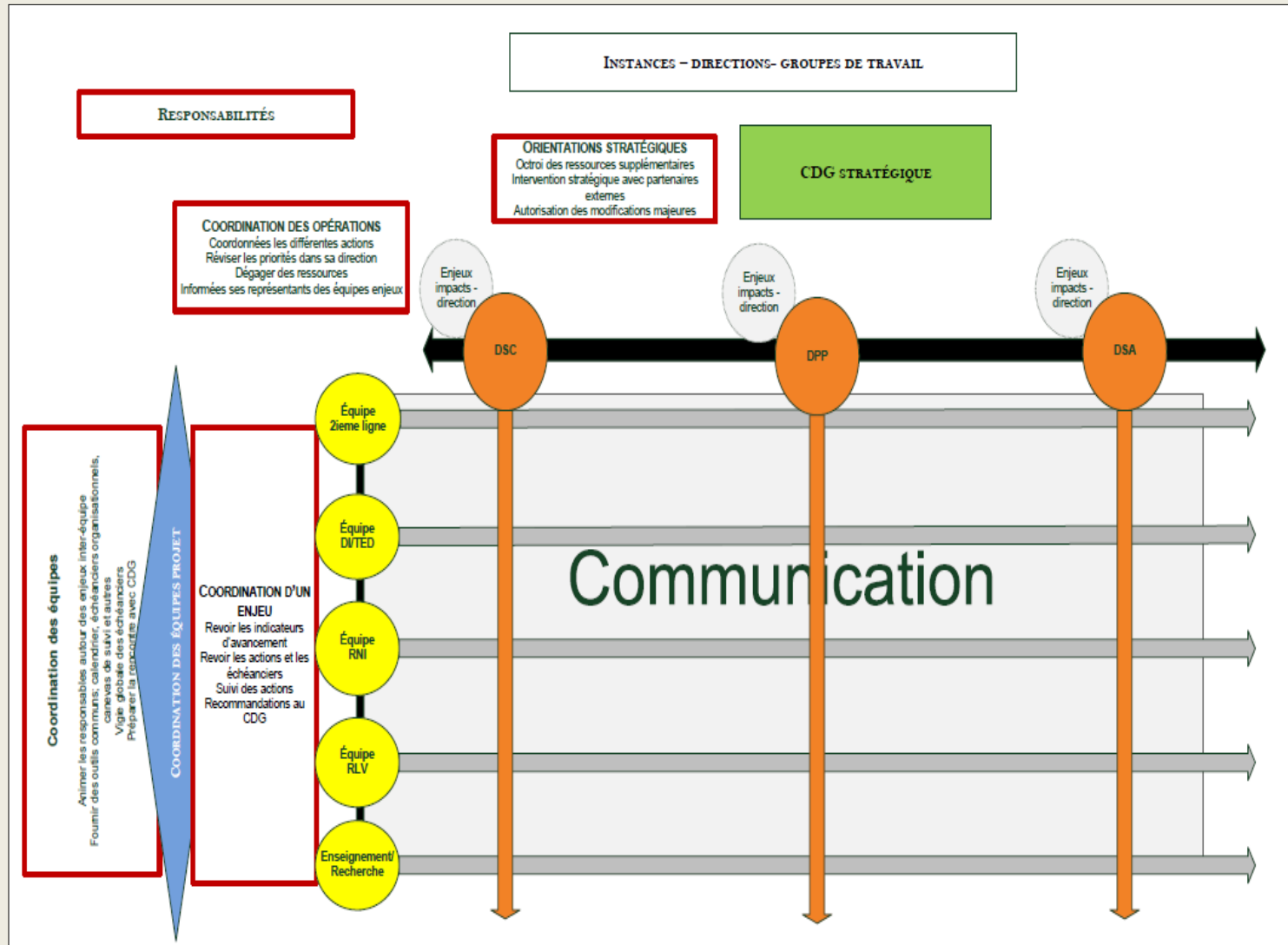
Structure de contribution

- Centrée sur l'efficacité opérationnelle
- Gère l'utilisation des ressources pour l'obtention des résultats



...qui met l'accent sur les mécanismes de coordination

Le modèle de gouvernance



Les risques des structures matricielles mal gérées

Augmente la perception de complexité

- Accentuation des jeux politiques
- Lenteur de décisions

Confusion au niveau des zones de responsabilités et d'imputabilité

- Nombreux conflits potentiels (conflits de rôle, conflits intervention – hiérarchie, conflits de priorités)
- Syndrome des « deux patrons » pour les opérationnels (source importante de stress)
- « *Puck passing* »

Accroissement des coûts de coordination

Augmentation de la confusion auprès des clients

Mode matriciel : conditions gagnantes

- **Collaboration**
 - Résultat associé à une combinaison de compétences plutôt qu'au talent d'une seule personne
 - Contribution selon son rôle et sa responsabilité sans égard au niveau hiérarchique
- **Responsabilité partagée**
 - Influence reliée au rôle exercé et non au seul statut
 - Solution des problèmes ne peut se faire que par la mise en commun des talents
- **Respect des rôles**
 - Résultat provient d'une définition claire et bien comprise par tous des rôles attendus
 - Capacité à bien jouer son rôle dépend de la maturité professionnelle de celui qui l'exerce
- **Transparence**
 - Le partage d'information est critique au succès
 - Les incohérences, les problèmes et les succès doivent être rendus visibles par tous
- **Apprentissage en continue**
 - Amélioration provient de la capacité à générer de la connaissance des résultats
 - Analyse systématique des résultats est un moyen privilégié pour apprendre
- **Reconnaissance**
 - Valeur de chacun associée à l'éventail de ses contributions
 - Toute atteinte de résultats mérite célébration

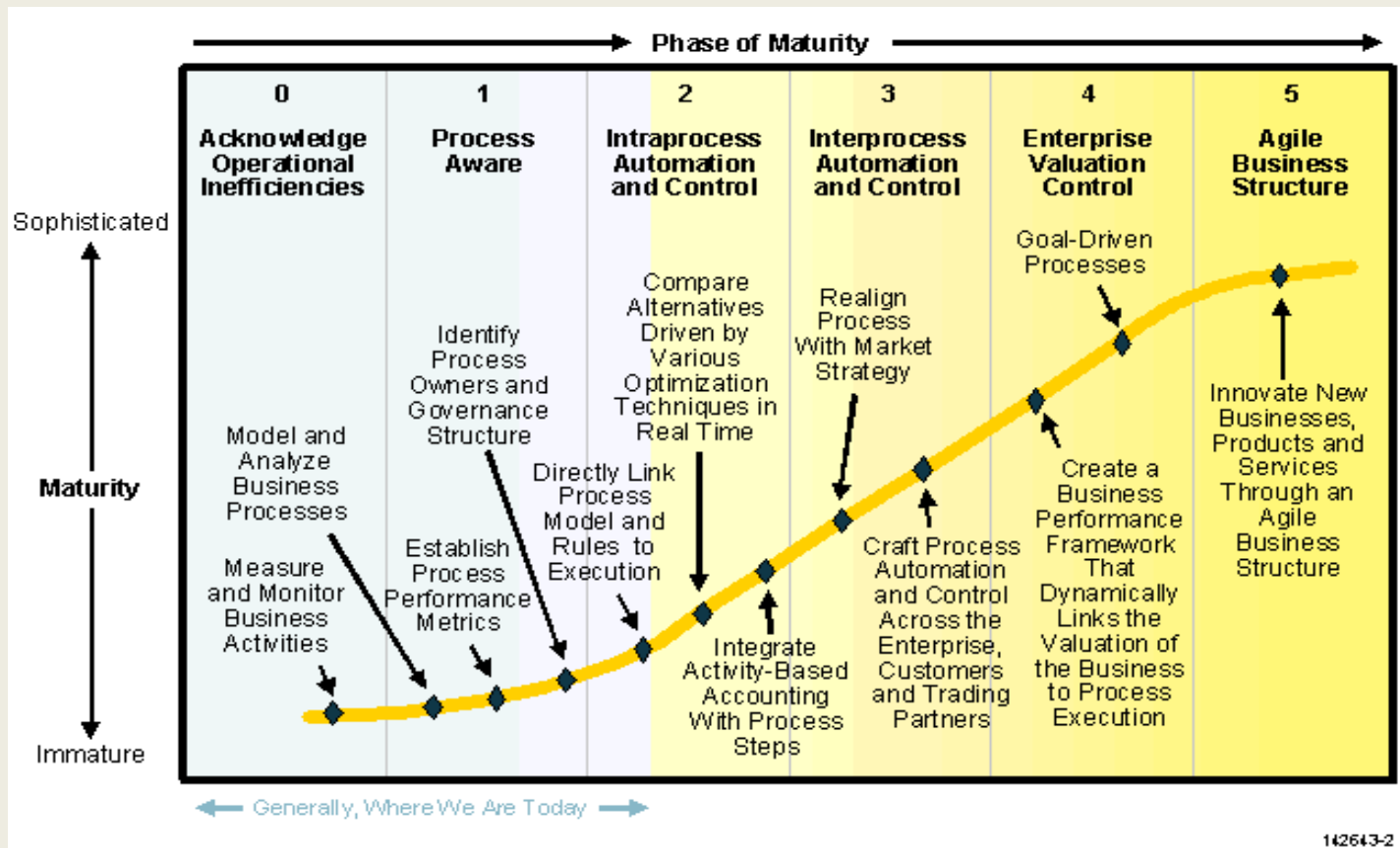
Mode matriciel : conditions gagnantes (suite)

- **Gestion axée vers les résultats**
 - Le « client » (patient) toujours en tête
 - Les directions support sont gardiennes des moyens. Les gestionnaires de processus, des résultats!
- **Pouvoir décisionnel équilibré**
 - Les directions fonctionnelles et les directions transversales doivent avoir un voix au chapitre claire et réelle
 - Les forums de décision doivent être représentatifs et équilibrés
- **Arbitrage de la haute direction**
 - Les conflit sont inévitables. Il faut quelqu'un pour dire « parlez-vous! »
- **Climat de confiance**
 - Prémisse : « Tous sont bien intentionnés » - Pas de malveillance ou « d'agendas cachés »
 - Erreur ou déficience = Indice d'une amélioration à apporter vs un coupable à trouver



La maturité organisationnelle

Le modèle de maturité des processus de Gartner, 2006



Hammer , M. « The Process Audit », Harvard Business Review, Avril 2007

The Process and Enterprise Maturity Model

Companies need to ensure that their business processes become more mature – in other words, that they are capable of delivering higher performance over time. To make that happen, companies must develop two kinds of characteristics: *process enablers*, which pertain to individual processes, and *enterprise capabilities*, which apply to entire organizations.

There are five process enablers...

- Design:** The comprehensiveness of the specification of how the process is to be executed.
- Performers:** The people who execute the process, particularly in terms of their skills and knowledge.
- Owner:** A senior executive who has responsibility for the process and its results.
- Infrastructure:** Information and management systems that support the process.
- Metrics:** The measures the company uses to track the process's performance.

...and four enterprise capabilities.

- Leadership:** Senior executives who support the creation of processes.
- Culture:** The values of customer focus, teamwork, personal accountability, and a willingness to change.
- Expertise:** Skills in, and methodology for, process redesign.
- Governance:** Mechanisms for managing complex projects and change initiatives.

Companies can use their evaluations of the enablers and capabilities, in tandem, to plan and assess the progress of process-based transformations.



Grille d'appréciation de votre capacité à gérer par processus

1. Un « propriétaire » est identifié

Un responsable pour l'ensemble du processus

- Qui a autorité sur tout le processus
- Qui est imputable du résultat

2. Les attentes du client sont clairement identifiées

- Préciser qui est le « client » et le « bénéficiaire » du processus et déterminer les attentes communes
- Définir les résultats critiques pour les satisfaire

3. Le processus a été cartographié

Produire un descriptif des différentes étapes, décisions et résultats qui constituent le processus

- Clair
- Partagé
- Valide

Grille d'appréciation de votre capacité à gérer par processus

4. Les compétences des contributeurs sont connues et valorisées

- Favoriser la compréhension de l'ensemble du processus
- Soutenir une collaboration d'équipe autour du processus
- Éviter la culpabilisation

5. La contribution de chaque activité est connue

- Identifier la contribution de chaque activité au résultat souhaité
- Réduire ce qui apporte peu ou pas de valeur au processus
- Dégager des indicateurs utiles pour l'amélioration du processus


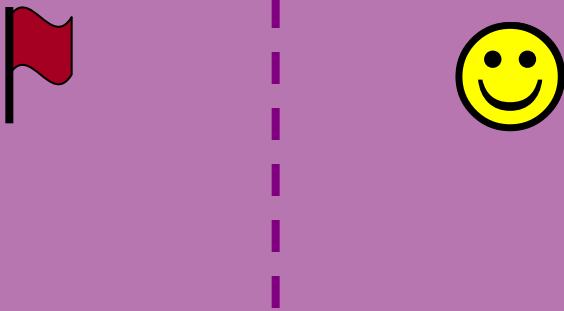
6. Les données utilisées sont intégrées, fiables et en temps réel

- Éviter l'utilisation de données de sources conflictuelles
- Responsabiliser les utilisateurs face à l'entrée de données

7. Un système de gestion de performance est mis en place

- Des indicateurs sont identifiés
- Les enjeux de performance du processus sont discutés à la haute direction
- Les objectifs et les résultats sont discutés au sein de l'équipe du processus

Grille synthèse – Appréciation

Dimension	Évaluation globale
<ul style="list-style-type: none">➤ 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 fiable, intégrées et en temps réel➤ Système de gestion de performance est en place	
	Analyse de la situation
	
	Priorités d'action



Les facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès au CRDI

Normand-Laramée

- Une vision claire et forte portée par le DG
- Implication dès le départ de l'ensemble des parties prenantes – travail sur le terrain
- Gens appelés à contribuer et participer au projet organisationnel
- Des ``champions`` pour porter les projets
- Dégager des ressources pour accompagner et soutenir les coordonnateurs
- Communication riche et multiple
- Constance dans le message
- Mesure des retombées

Et ... Une passion contagieuse!

La suite au CRDI Normand-Laramée

- La passation du flambeau
- Migrer vers une gestion matricielle mature adaptée à la réalité organisationnelle de l'établissement (par processus et non plus par projet)

Et ... partager l'expérience !

Merci pour votre attention !



Prochain séminaire :
**Le concept de répondant social : un espoir pour la
gouvernance de notre système de santé**
11 octobre 2012