

## Mini-colloque | SALLES DE PILOTAGE



OBJECTIF | Échanger sur les bonnes pratiques et les enjeux à la mise en œuvre des salles de pilotage

Nos partenaires



**CvPAC**  
Communauté virtuelle de pratique  
en amélioration continue  
du réseau de la santé et des services sociaux du Québec





**Mot de bienvenue**





## QUI SOMMES-NOUS?

# FORMATION

Microprogramme, école d'été et programme de formation sur mesure

# RECHERCHE

Recherche scientifique, étude de cas, évaluation, recherche-action et synthèse des connaissances

# TRANSFERT

Séminaires, colloques, partenariats, veilles stratégiques et publications

Professionnels

Gestionnaires

Décideurs



# Définition de la salle de pilotage



# Définition de la salle de pilotage

La salle de pilotage est un **espace dédié** où se **rencontrent régulièrement** les **acteurs** d'une organisation pour **faire le point sur la performance actuelle et engager la discussion pour améliorer la performance future.**

La salle de pilotage a comme objectif la **mise à contribution de tous les acteurs à la performance organisationnelle** ainsi qu'un accès direct et constant aux informations ce qui permet une **collaboration** plus étroite et un plus grand investissement de chacun.

# Définition de la salle de pilotage

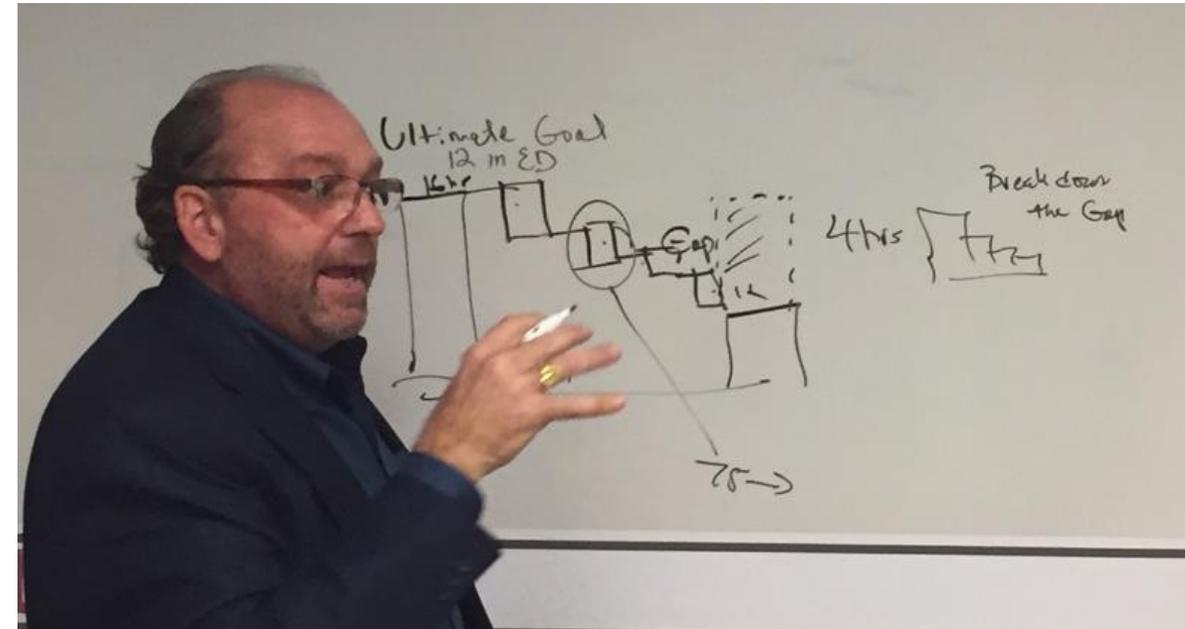
Les murs d'une salle de pilotage sont entièrement consacrés à l'**affichage** de tous les outils de pilotage incontournables à la conduite des projets et à la gestion de la performance d'une organisation.

# Définition de la salle de pilotage

Les **murs** d'une salle de pilotage sont entièrement consacrés à l'**affichage** de tous les outils de pilotage incontournables à la conduite des projets et à la gestion de la performance d'une organisation.

# Salle de pilotage ou Obeya

- Grande pièce (big room)
- Pièce sans murs... au sens de système de gestion sans barrières, c'est-à-dire où l'information circule librement (cascade/escalade)



Sam MacPherson

# Un vecteur de cohérence

Une salle de pilotage n'est pas qu'un simple outil, mais bien une pièce maitresse qui encadre le changement de culture vers un système intégré de gestion de la performance.

**« Obeya - the Brain of the Lean Healthcare Organization »**

- Sam MacPherson

# Une valeur Ajoutée

La salle de pilotage ne doit pas être perçue comme une obligation de rencontre supplémentaire. C'est un **outil de cohérence** de décision favorisant une meilleure gestion de la performance.

Son utilisation **substitue** et optimise une période de temps existante dans les rencontres déjà prévues. Elle permet de diminuer le temps des rencontres en focalisant sur les priorités organisationnelles et en favorisant une **écoute active** des préoccupations des participants.

# Une valeur Ajoutée

La déclinaison des salles de pilotage stratégiques vers les salles de pilotage tactiques et opérationnelles permet **d'orienter les actions vers les opérations** et tirer les problématiques émergentes des opérations jusqu'aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

# Intérêt grandissant



FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE



CONGRÈS ACTIVITÉS CONFÉRENCIERS

Recherchez une conférence

CONGRÈS ANNUEL DE MÉDECINE 2017 | CONFÉRENCE

## Gestion de la santé – Salle de pilotage : un nouveau mode de gestion de la performance

Au terme de cette présentation, le participant sera en mesure de :

- Expliquer le rôle et les principes des salles de pilotage;
- Énumérer les principales étapes menant à la mise en place d'une salle de pilotage;
- Identifier les enjeux et les solutions.

🕒 26 octobre 2017 | 10:10 - 11:10

📖 Gestion de la santé

▶ INSCRIPTION AU CONGRÈS

CONFÉRENCIERS

LIEU

Pôlesanté  
HEC MONTRÉAL

Mini-colloque | Programme

SALLES DE PILOTAGE

OBJECTIF | Échanger sur les bonnes pratiques et les enjeux à la mise en œuvre des salles de pilotage

QUAND | Mardi, le 24 octobre 2017 de 13 h 00 à 17 h 00 + 5 à 7 réseautage

LIEU | Amphithéâtre Lévis, pavillon Decelles, HEC Montréal (3255, avenue Decelles, Montréal, Qc H3T 2A7)

Pour vous inscrire, veuillez cliquer

125 \$ + taxes/personne

PLACES LIMITÉES

ici

12 h 30	Arrivée et inscriptions	
13 h 00	Mot d'ouverture et état des lieux : Salles de pilotage au Québec	Sylvain Landry, Professeur titulaire et Directeur associé au Pôle santé HEC Montréal Denis Lagacé, Professeur à l'UQTR et Co-directeur de la Chaire IRISS
	Conférence : Obeya - the Brain of the Lean Healthcare Organization	Sam MacPherson, President and Co-founder, The Lean Leadership Academy <i>*conférence en anglais, mais traduction simultanée offerte</i>
	Pause	
	Panel de discussion : Salles de pilotage : l'expérience de 3 PDG	Caroline Barbir, PDG, CISSS de Laval et Hôpital de la Cité-de-la-Santé Sonia Bélanger, PDG, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
	Animation : Marie-Hélène Jobin, Professeur titulaire et Directrice associée au Pôle santé HEC Montréal	Denis Bouchard, PDG, Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec – Université Laval
	Conférence : La mise en place des cellules modèles au CISSS de Chaudière-Appalaches	Julie Mercier, Directrice adjointe de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique, CISSS de Chaudière-Appalaches
	Mot de la fin	Sam MacPherson, President and Co-founder, The Lean Leadership Academy
17 h 00	5 à 7 réseautage	

Nos partenaires:



# Intérêt grandissant



## SALLES DE PILOTAGE UN NOUVEAU MODE DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Au Québec, l'entrée en vigueur de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux* (loi 10) a amené son lot de changements. Pour soutenir son implantation, un mode intégré de gestion de la performance centré sur des salles de pilotage est en cours de déploiement. Aperçu du fonctionnement et des résultats d'un système qui peut tout aussi bien servir à l'extérieur du réseau de la santé.

➡ DENIS LAGACÉ ET SYLVAIN LANDRY\*

PHOTOS : ERIC SOULLER

# Revue Gestion – bureau de la rédactrice en chef adjointe



# Un déploiement important en santé et services sociaux

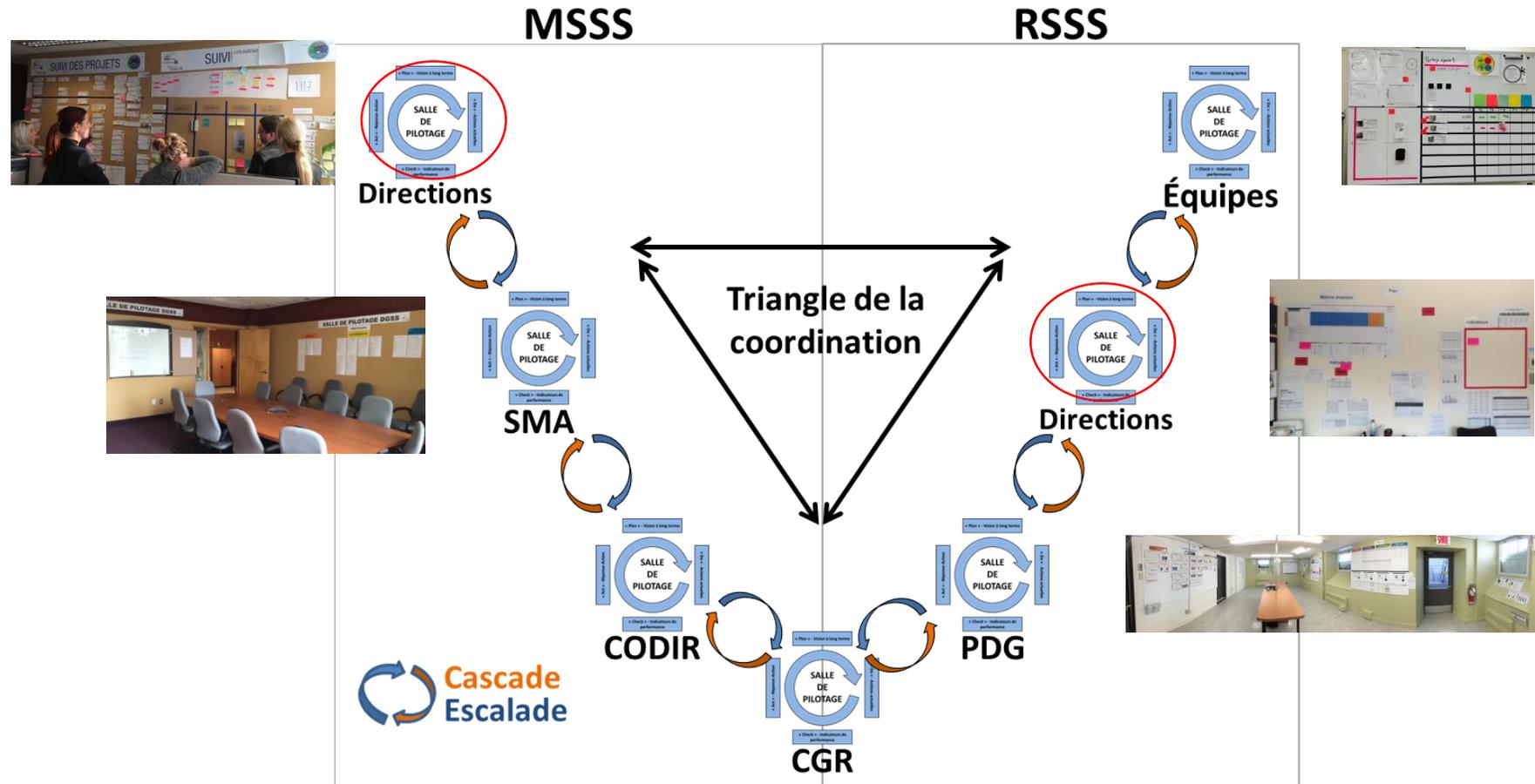
- 31 établissements formés et toutes les directions du MSSS
- 75% des établissements animent leur salle (mai 2017)
- Plusieurs initiatives de déploiement tactiques opérationnelles sont encouragées via les cellules modèles
- Grille de maturité complétée



Composante	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Engagement	Seulement quelques membres du CDD semblent motivés et engagés lors de l'animation. Les participants sont peu préparés.	La plupart des membres du CDD sont motivés lors de l'animation. Ils sont informés sur place de l'évolution des indicateurs et de l'avancement des priorités organisationnelles. Les membres du CDD sont davantage préoccupés par l'impact des décisions sur leur direction que par la performance de l'organisation. Les responsables des responsabilités déterminées lors de l'animation précédente ont de la difficulté à respecter l'échéancier souhaité.	Engagement réel des membres du CDD en bon fonctionnement de la SPS. Ils connaissent la performance de leur direction préalablement à l'animation de la SPS. Les solutions retenues pour naviguer les obstacles reflètent la volonté des directeurs d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les membres offrent leur collaboration dans la démarche des responsabilités déterminées lors de l'animation précédente ont de la difficulté à respecter l'échéancier souhaité.	L'engagement des membres du CDD se traduit par un dynamisme perçu lors de l'animation et dans la vélocité de la réalisation des responsabilités. Ces dernières sont réalisées et expérimentées en respectant les échéanciers fixés.	Les membres du CDD sont réellement engagés dans l'animation de la SPS. Il y a une réelle volonté de la part des membres du CDD de s'impliquer dans l'évolution globale de la performance et de viser l'excellence organisationnelle. Les membres collaborent spontanément afin de résoudre les problématiques soulevées.

Composante	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Prioritisation	L'organisation ne priorise pas le déploiement de ses projets. Les objectifs globaux sont majoritairement le résultat d'un assemblage des multiples priorités de chacun. L'exercice de prioritisation est limité à quelques cadres supérieurs et hors cadres de l'organisation.	Effort de prioritisation de l'organisation afin de restreindre le nombre d' enjeux et d' objectifs stratégiques. La démarche demeure intuitive et artisanale, et est principalement perçue comme un instrument de reddition de comptes. Les fiches A3 objectifs sont complètes uniquement pour les objectifs priorités par le MSSS.	L'organisation réalise annuellement un ou des exercices de prioritisation des objectifs. Ces exercices sont portés par l'ensemble des membres du CDD et conçus par une démarche structurée qui tient compte de la capacité organisationnelle et de la réciprocité entre les directions (collaborateurs). Les fiches A3 sont affichées dans la SPS pour les objectifs priorités.	Les exercices de prioritisation sont soutenus par une démarche structurée et consultative menée selon un processus identifié porté par l'ensemble des membres du CDD. Les fiches A3 sont basées sur la connaissance réelle de la capacité organisationnelle et prévoit une marge de manœuvre de l'ordre de 15 à 20% et sont issues d'analyses stratégiques sur les objectifs priorités.	Les exercices de prioritisation sont intégrés aux mécanismes de coordination périodiques de l'organisation, ce qui permet de s'adapter au contexte en cours tout en demeurant centrés sur un nombre limité d'objectifs. La culture du A3 est intégrée à l'ensemble de l'organisation et est alignée avec les A3 objectifs présentés dans la SPS.

# Cascade et escalade: système de la santé et des services sociaux MSSS-RSSS



Première animation 16 octobre 2017





**Ce que vous nous avez dit**

# Quels sont les principaux gains engendrés par la mise en place des salles de pilotage?

## Mise en place des fondements d'une réelle culture d'amélioration continue

Pratiques réflexives

Meilleure communication

## Donner du sens au travail accompli par les équipes

Meilleur suivi

concertation et coordination dans les enjeux et priorités de l'organisation

Gain de temps

Prioriser les actions

réduction de la "réunionite aiguë"

## Cohérence

organisationnelle

Partenariat

## Alignement

Focus sur les résultats

Diffusion de l'information

leadership par l'action

Vision

## Engagement

## Mobiliser les équipes

Cibler les principaux enjeux

## Amélioration de la performance et des soins aux patients

Proactivité et réactivité combinée

# Quel est actuellement votre principal défi lié à la mise en place ou à l'utilisation des salles de pilotage?

Maintenir la mise à jour de l'avancement des projets et des indicateurs de performance.

**Disponibilités des directeurs**

**Appropriation de l'animation**

## **Appropriation des données par les directeurs**

**les enjeux de capacité des directions soutien**

**Changement de l'approche de gestion**

### **Demeurer focus**

Produire efficacement des indicateurs de performance et de les automatiser

Demandes renouvelées du MSSS face aux organisations

Cascade de déploiement et d'opérationnalisation

### **Déploiement des salles tactiques**

**"vite ET bien"**

Le respect du calendrier des rencontres

Accès aux données

Sélection des indicateurs

Trouver des indicateurs probants

### **Convaincre Convaincre -Convraincre**

La mise à jour de la salle (beaucoup de temps)

**La documentation de A3 Stratégique et l'actualisation régulière des informations et des données**

# Quel est le principal apprentissage tiré de l'animation de la salle de pilotage?

Importance de se fixer des cibles intermédiaires, tant pour l'avancement des projets que pour le suivi des indicateurs critiques.

**Vision commune**

Importance de travailler en inter direction entre les pilotages

Faire preuve d'humilité et d'ouverture. Approche / pensée systématique de la résolution de problèmes

## Une meilleure compréhension des processus

Développement de la synthèse

Il faut beaucoup de rigueur et être capable **d'organiser la résolution de problèmes et non pas les résoudre**

Planifier c'est bien. Exécuter - dans les temps - c'est mieux.

## Importance du coaching Kata

L'importance de bien présenter le **sens de cette salle**, le but rechercher pour assurer que celle-ci ne soit pas perçue comme un mécanisme de contrôle mais plutôt un moyen de support, facilitant.

Meilleure **gestion des délais** inscrits aux projets ainsi que meilleure vue d'ensemble pour les futurs décisions du projet

Importance **du respect de la structure d'animation** établie et **remise en question périodique** de ceux-ci.

# Programme

**Pôlesanté**  
HEC MONTRÉAL



# Programme

- **13:45 Obeya - the Brain of the Lean Healthcare Organization**
  - Sam MacPherson
- **15:00 pause**
- **15:30 Salles de pilotage : l'expérience de 3 PDG**
  - **Caroline Barbir**, PDG, CISSS de Laval
  - **Sonia Bélanger**, PDG, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
  - **Denis Bouchard**, PDG, IUCPQ – Université Laval
  - **Marie-Hélène Jobin**, Directrice associée du Pôle santé
- **16:15 La mise en place des cellules modèles**
  - **Julie Mercier**, Directrice adjointe de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique, CISSS de Chaudière-Appalaches
- **16:45 Mot de la fin et réseautage**