

# HEC MONTRÉAL

La salle de pilotage  
comme outil de contrôle  
stratégique



**Pôlesanté**  
HEC MONTRÉAL

HÉLÈNE VALLIÈRES-GOULET, M.SC

# Ordre du jour

1 Motivations

2 Survol de la recherche

3 Résultats

4 Et maintenant? Quelques recommandations

# Motivations – pourquoi j'ai choisi d'étudier la salle de pilotage stratégique dans le milieu de la santé

**Hélène Vallières-Goulet**

h.vallieres.h@hotmail.com  
 514-774-2972  
 5197 Rosemont, Montréal, QC, H1T 2G1  
 Fr / En

Passionnée par le conseil en gestion et par le milieu de la santé, je désire mettre à profit mes diverses compétences et connaissances afin d'aider les organisations à résoudre leurs problèmes et relever leurs défis. Mon parcours éducatif m'a permis de développer de nombreuses compétences de gestion, telles que le conseil stratégique, la gestion d'équipe multidisciplinaire, la résolution de problèmes ainsi que l'organisation d'événements. Connaissance d'outils informatiques : suite Microsoft Office, Navio, SPSS, MatLab, VPython, Matlab.

**Formation académique**

<b>Maîtrise en science de la gestion (M.Sc.), spécialisation en stratégie</b>	GPA : 3,99 / 4,3	juin 2018
HEC Montréal		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mémoire : Les outils de mesure de la performance et le contrôle stratégique – Le cas de la salle de pilotage stratégique dans les établissements de santé et de services sociaux du Québec.</li> <li>• Récipiendaire de la bourse d'études supérieures du Canada Joseph Armand Bombardier – CRSH 2017 (17 000)</li> <li>• Récipiendaire de la bourse d'excellence Distinction M.Sc.-Stratégie 2018 (3000)</li> <li>• Récipiendaire de la bourse d'implication et d'engagement communautaire SAE 2018 (3000)</li> </ul>		
<b>Mémoire en arts et sciences, spécialisation en travail social et criminologie</b>	GPA : 3,9 / 4,3	2012
Université de Montréal		

**Baccalauréat en psychologie (B.Sc)** 2011

Université de Montréal

Autres formations: 41 crédits au baccalauréat en travail social  
 32 crédits au certificat en criminologie  
 Prerequisite en sciences de la santé

**Expérience**

<b>Assistante de recherche au Pôle Santé de HEC Montréal</b>	2018 - 2017
HEC Montréal	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte et analyse de données dans le cadre de différents projets dans le domaine de la gestion de la santé, incluant le projet «Les idées en santé pour le Québec dont les résultats furent publiés dans un rapport et présentés dans plusieurs médias québécois.</li> </ul>	
<b>Assistante de recherche au laboratoire de psychiatrie du Dr Marco Leyton</b>	2016
Centre universitaire de santé McGill (CUSM-CU)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracter, analyser et évaluer l'état psychologique de jeunes adultes à l'aide du <i>Structural Clinical Interview for DSM-IV (SCID)</i>, et rédiger les rapports pertinents à une étude sur les liens entre les structures cérébrales, les traits de personnalité et la toxicomanie.</li> </ul>	
<b>Chargée des rapports des ventes mensuels et annuels et conseillère à la vente</b>	2011 - 2015
Boutique Agatha Paris / Le Bouddha	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les données hebdomadaires des ventes de la boutique afin de produire les rapports des ventes mensuels et annuels pour la direction, lui permettant de faire des choix stratégiques en matière d'offre de produits, conseiller les clients sur l'achat des produits selon leurs besoins.</li> </ul>	
<b>Assistante de recherche au laboratoire de chronobiologie du Dr Julie Carrier</b>	2009 - 2011
Centre d'études avancées en médecine du sommeil (CEAMS)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre de plusieurs études sur le sommeil, administrer des tests et questionnaires, recueillir des échantillons biologiques et analyser les EEG des participants pour mener à terme les études et contribuer aux connaissances scientifiques sur le sujet.</li> </ul>	

**Implication**

<b>VP Carrière, directrice de compétition et consultante au Club de Consultation en Management HEC Montréal</b>	2016 - 2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des activités mettant en contact les firmes de consultation et les étudiants de HEC Montréal.</li> <li>• Préparer, organiser et coordonner les trois compétitions de cas d'affaires CCM en partenariat pour l'hiver 2017.</li> <li>• Analyser et conseiller une clinique médicale sur son implication dans un nouveau marché.</li> </ul>	

**Membre du conseil d'administration et VP Finance pour Brain Awareness Montréal** 2015 - 2017

Administrer, planifier et gérer les ressources financières annuelles d'un projet 22 000\$ pour répondre au besoin financier des six comités de l'organisme, afin de faire connaître les neurosciences à la population de la grande région de Montréal.

**Consultante bénévole chez Accenture** 2017

Dans le cadre du projet «Accenture en the Community» par Accenture, récolter et analyser les informations nécessaires pour établir connaître les OBNL vivant une problématique au niveau de sa clientèle.

**VP M.Sc. au sein de l'Association des étudiants aux cycles supérieurs de HEC Montréal** 2016 - 2017

Représenter les étudiants de la maîtrise auprès de HEC Montréal, mener/encadrer les 34 représentants des 18 options de la M.Sc. afin d'organiser des activités académiques et parascolaires, gérer un budget de 22 000\$ et participer à l'amélioration du programme de M.Sc.

**Activités d'implication antérieures:** VP expérience à TEDx HEC Montréal; VP Carreau en herbe au sein de Brain Awareness Montréal; organisatrice de la soirée de fond «The Big Sleepers» qui a permis de collecter 23 000\$ pour la clinique des allergies du CHU Sainte-Justine; étudiante-mentor pour le projet Patient-Partenaire à l'Université de Montréal; stagiaire en travail social auprès des aînés au Carrefour Montrose; mentor pour GrandVieilles Grandes sœurs du Grand Montréal.

**Accomplissements**

Récipiendaire du prix « Membre la plus dévouée » du CCM au Gala des SAE 2018; Finaliste pour le prix « Bénévole féminine de l'année » au Gala des SAE 2012; Première place lors de l'édition 2017 du programme « Accent on the Community » par Accenture; cofondatrice du groupe féminin de vélo de route « Les Cyclistes » collective de 23500\$ lors des Jeux de 2017 pour la Fondation Martin Matte.

Baccalauréats en psychologie et en travail social

Fort intérêt pour la gestion stratégique du système de santé québécois

M.Sc en stratégie, Mémoire avec Sylvain Landry et Ann Langley

# Survol de la recherche

Sujet, question, cadre d'analyse, terrain d'étude et méthodologie

# La salle de pilotage

La salle de pilotage trouve ses origines dans le **Lean management**, son nom d'origine est **Obeya** signifiant « grande pièce » en japonais

« Lieu où se rencontrent selon un **ordre du jour structuré** les membres d'une organisation afin de **statuer de façon dynamique** sur la **performance actuelle** afin de **l'améliorer** »

Lagacé et Landry, 2016

Survol de la recherche

# La salle de pilotage

## Les 4 dimensions de la salle de pilotage

La salle de pilotage contient 4 grandes dimensions qui peuvent être affichées sur les 4 murs de la pièce lui étant dédiée



Image de la CvPAC, 2016

# La salle de pilotage

## Les 4 dimensions de la salle de pilotage

- Dimension 1 – Vision à long terme (*plan*)



Image de la CvPAC, 2016

# La salle de pilotage

## Les 4 dimensions de la salle de pilotage

- Dimension 1 – Vision à long terme (*Plan*)
- Dimension 2 – Actions actuelles (*Do*)



Image de la CvPAC, 2016



# La salle de pilotage

## Les 4 dimensions de la salle de pilotage

- Dimension 1 – Vision à long terme (*Plan*)
- Dimension 2 – Actions actuelles (*Do*)
- **Dimension 3 – Indicateurs de performance (*Check*)**



Image de la CvPAC, 2016

# La salle de pilotage

## Les 4 dimensions de la salle de pilotage

- Dimension 1 – Vision à long terme (*Plan*)
- Dimension 2 – Actions actuelles (*Do*)
- Dimension 3 – Indicateurs de performance (*Check*)
- **Dimension 4 – Réponse action (*Act*)**

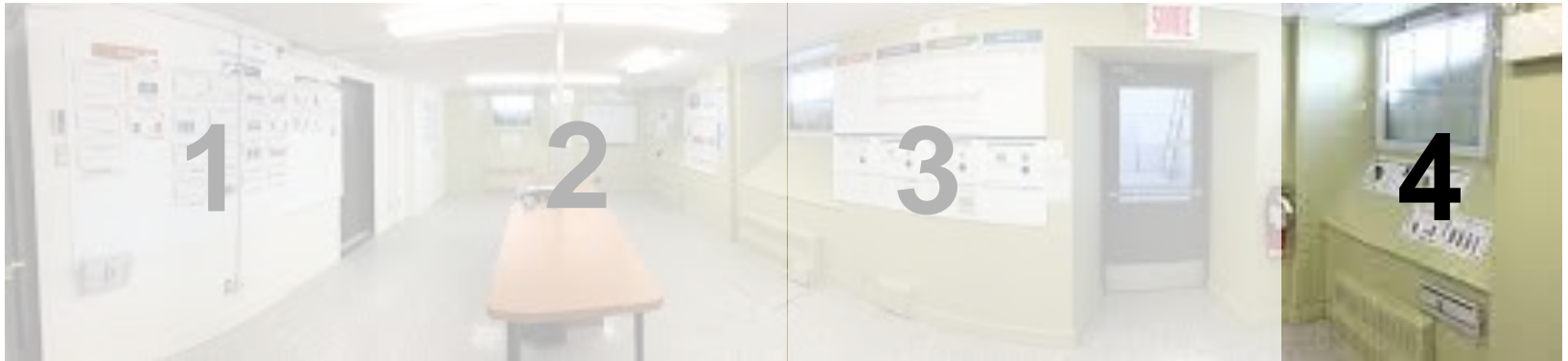


Image de la CvPAC, 2016

# Le sujet de recherche

## Pourquoi étudier la salle de pilotage stratégique comme outil de contrôle?

- Absence de connaissances scientifiques sur le fonctionnement de la salle de pilotage stratégique par les comités de direction des établissements de santé et de services sociaux
- Besoin de comprendre son utilisation comme outil de contrôle par les comités de direction des établissements

Image de Lagacé et Landry, 2016

# La question de recherche

**Comment la salle de pilotage est-elle utilisée à des fins de contrôle dans les établissements de santé et de services sociaux?**



Image de l'IUCPQ, 2015

# La question de recherche- les sous questions

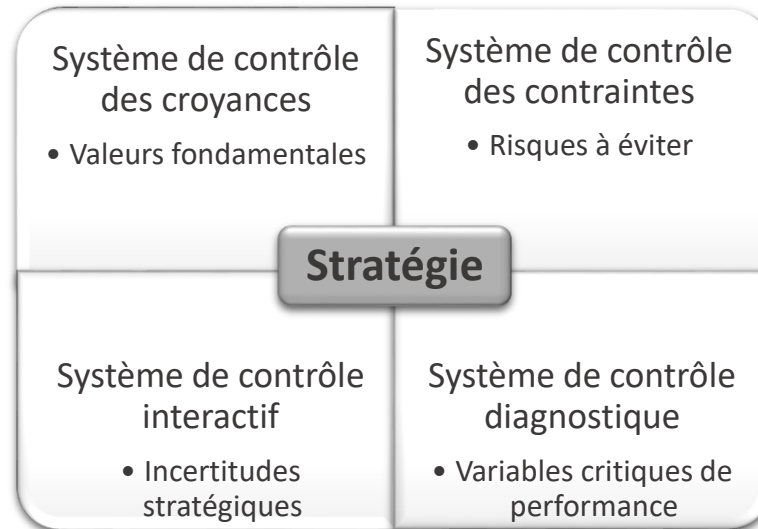
## Comment la salle

1. Comment **la structure** de la salle de pilotage stratégique influence-t-elle son utilisation comme système de contrôle ?
2. Comment **les caractéristiques de l'animation** influencent-elles l'utilisation de la salle de pilotage comme système de contrôle ?
3. Comment **les différents acteurs stratégiques** qui utilisent la salle de pilotage Influencent-ils son utilisation comme système de contrôle stratégique ?

## sociaux ?

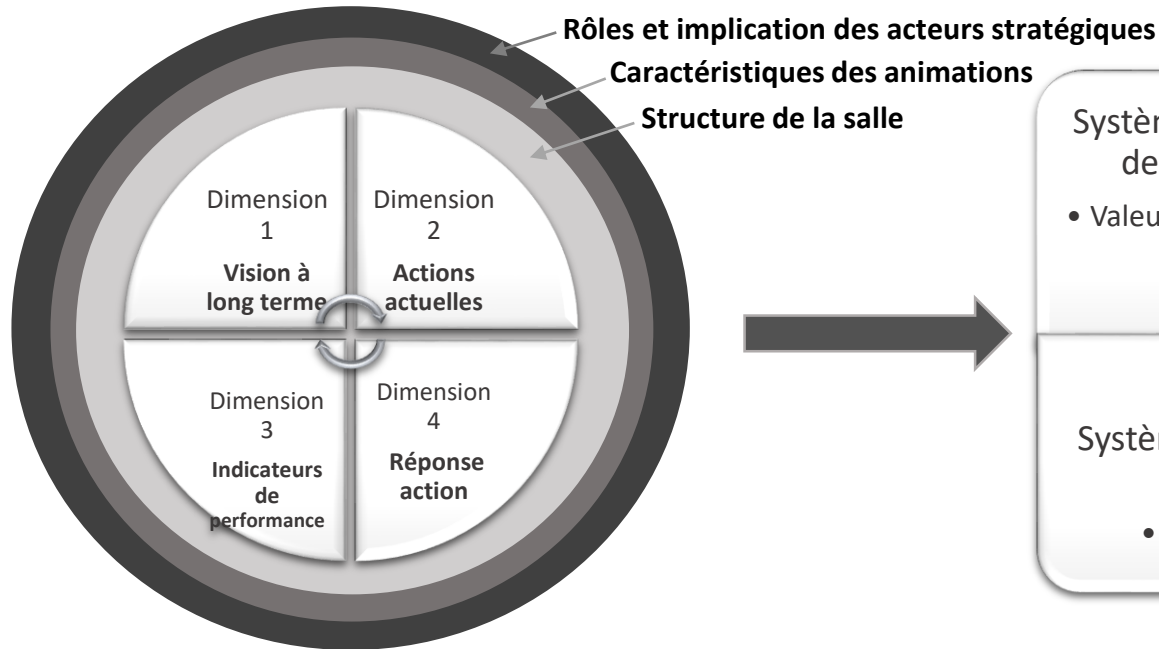
Image de l'IUCPQ, 2015

## Les 4 leviers de contrôle de Simons (1995)

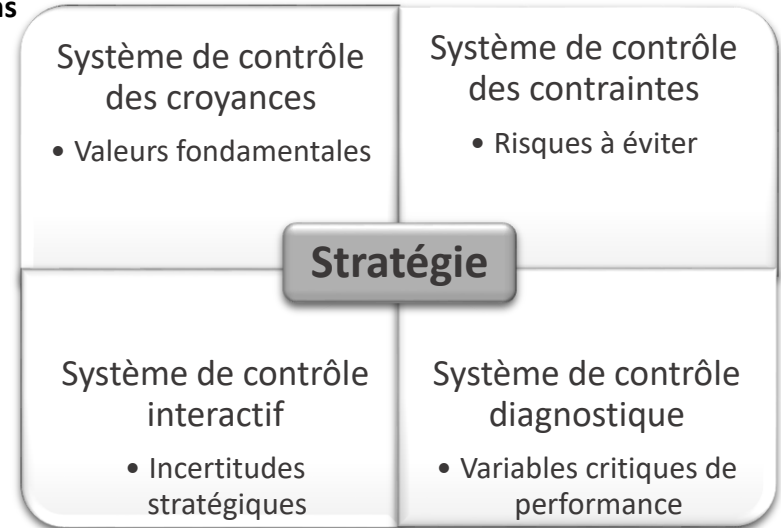


# Le cadre d'analyse

## Utilisation de la salle de pilotage stratégique par le comité de direction



## Leviers de contrôle pouvant être mis en œuvre



# Les deux terrains d'étude

**CISSS-A**



**CISSS-B**





# Les deux terrains d'étude

## CISSS-A



- Organisation de plus de 15 000 employés
- Territoire de plus de 40 km<sup>2</sup>
- Desservant plus de 300 000 personnes
- Transformations majeures dans les dernières années
- Expérience de la HD avec les outils et la culture Lean

# Les deux terrains d'étude

- Organisation de plus de 10 000 employés
- Territoire couvert de plus de 200 km<sup>2</sup>
- Desservant plus de 400 000 habitants
- Expérience de la HD avec la salle de pilotage

## CISSS-B



# La méthodologie



11 observations d'animations de la salle de pilotage stratégique lors des comités de direction



Deux vagues d'entrevues, totalisant 20 entrevues auprès de 7 directeurs



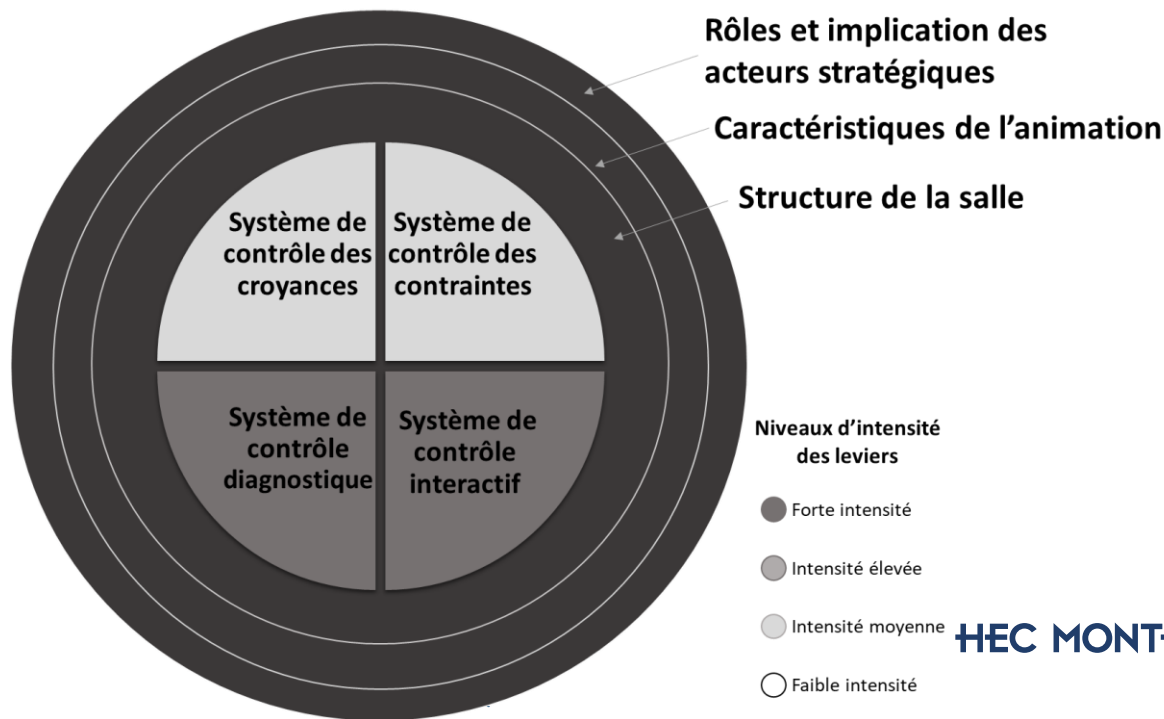
Consultation de plus de 30 documents du MSSS et des établissements

# Résultats de la recherche

Conclusions et constats de l'étude

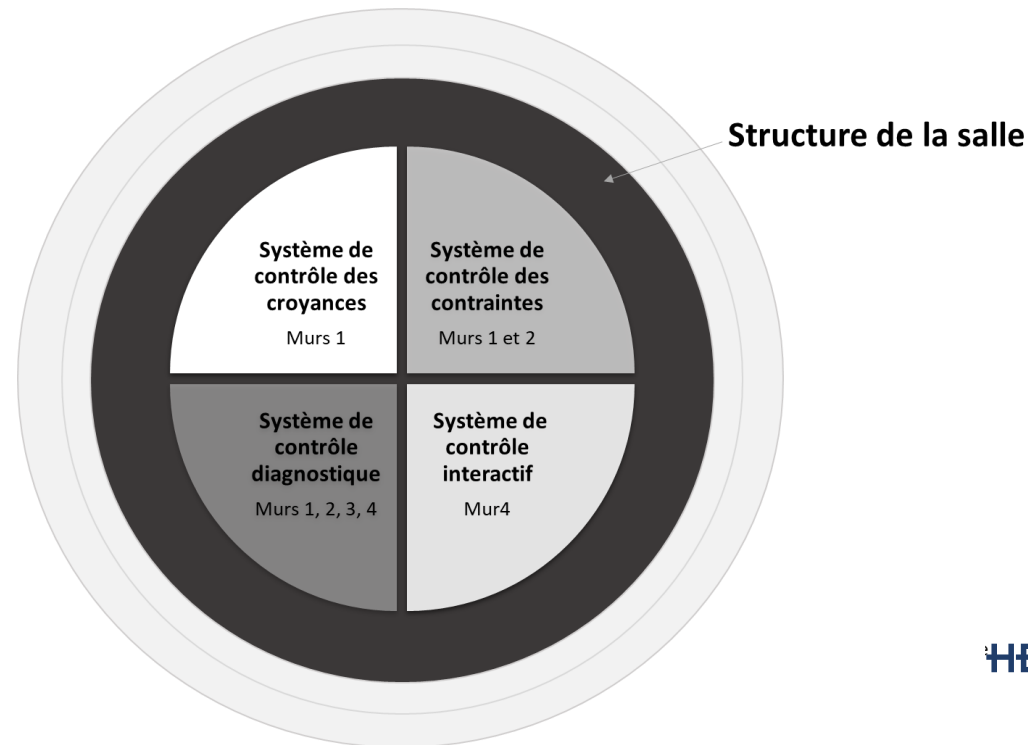
# Conclusion générale de la recherche

La salle de pilotage stratégique est utilisée comme un outil de contrôle par les comités de direction des établissements de santé et de services sociaux



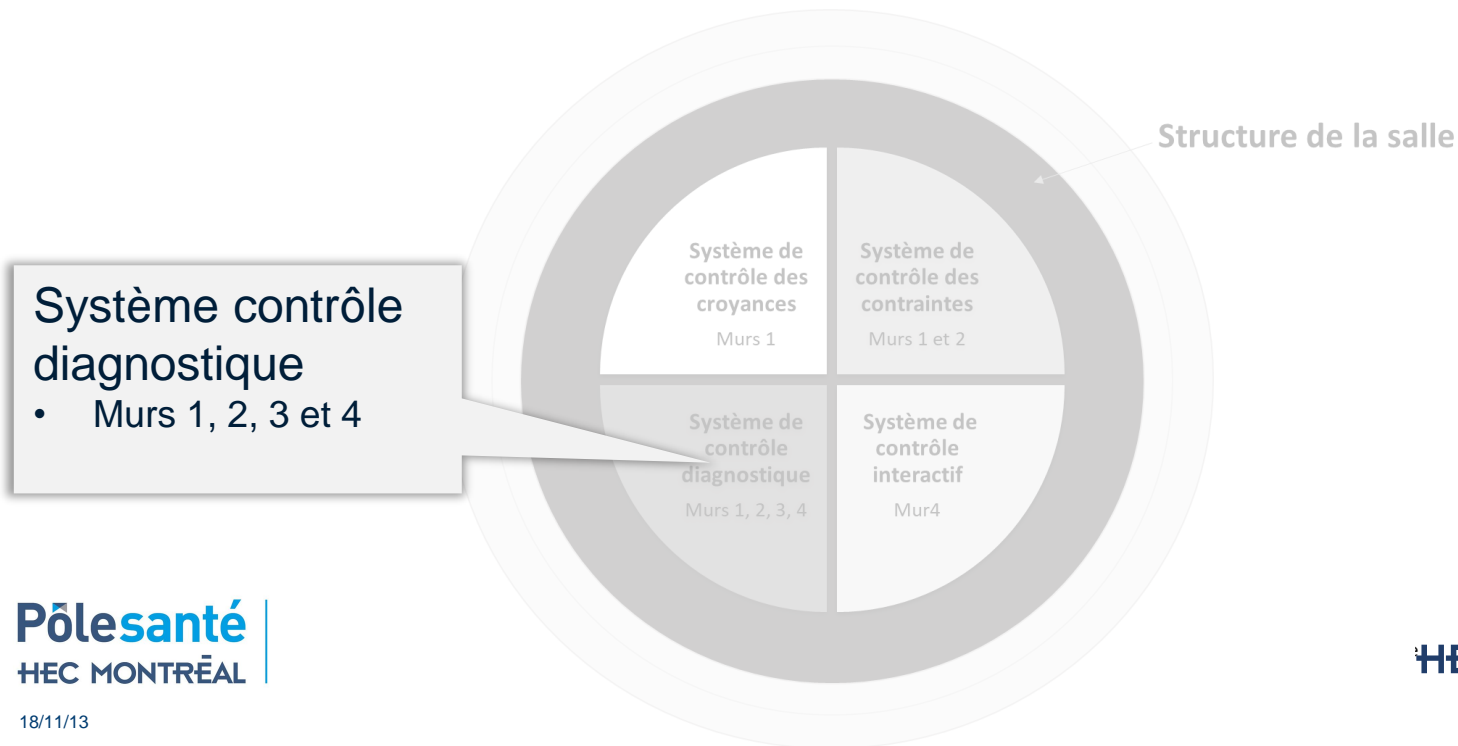
# Conclusion générale de la recherche

**La structure de la salle de pilotage favorise la mise en œuvre du contrôle diagnostique**



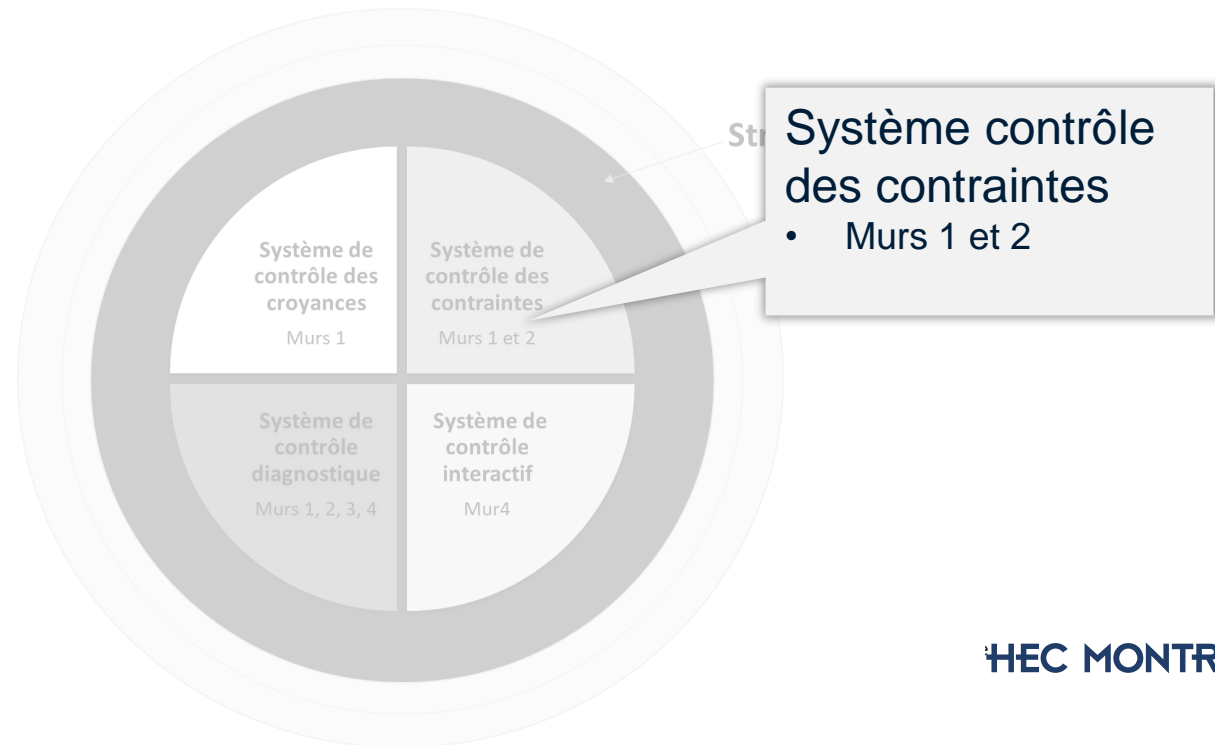
# Conclusion générale de la recherche

**La structure de la salle de pilotage favorise la mise en œuvre du contrôle diagnostique**



# Conclusion générale de la recherche

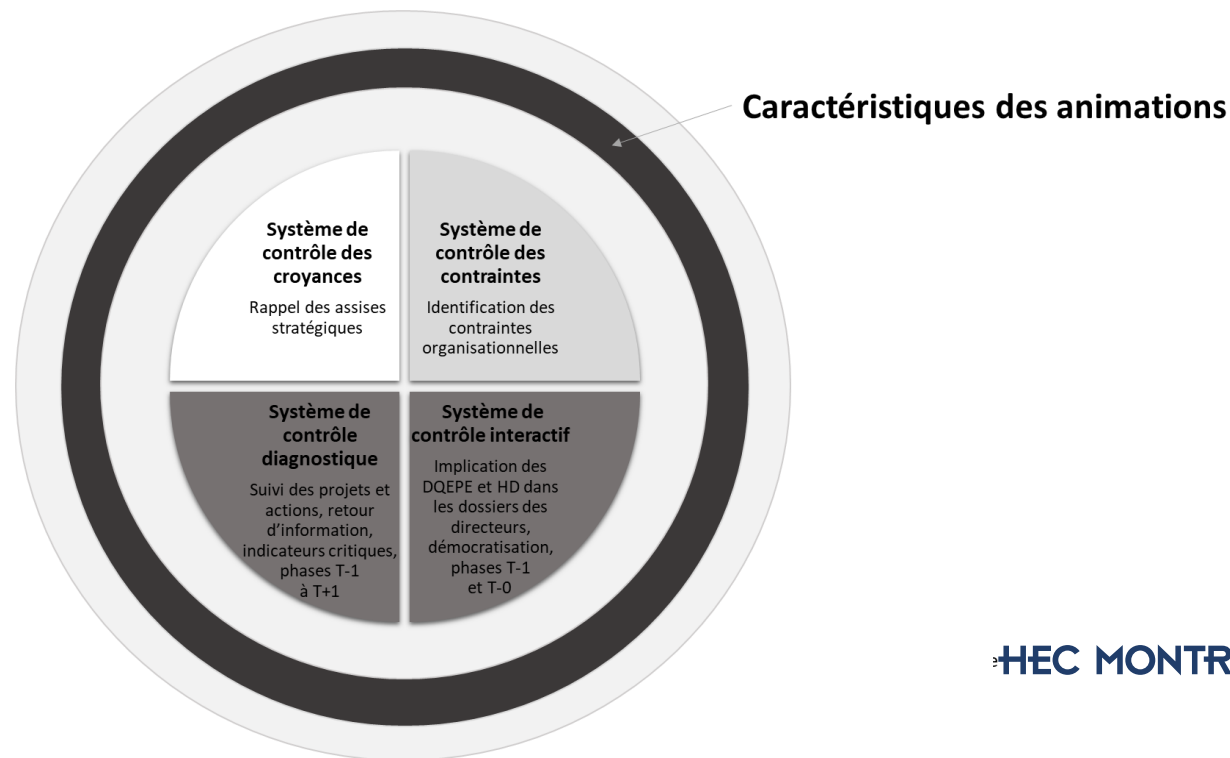
**La structure de la salle de pilotage favorise la mise en œuvre du contrôle diagnostique**





# Conclusion générale de la recherche

**Les caractéristiques des animations favorisent les leviers de contrôles diagnostique et interactif**

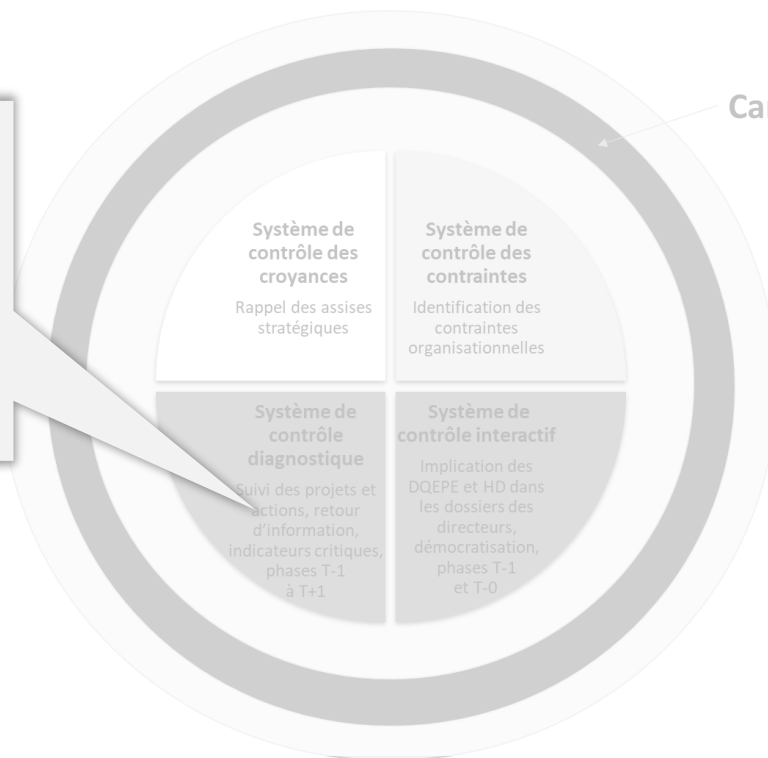


# Conclusion générale de la recherche

**Les caractéristiques des animations favorisent les leviers de contrôles diagnostique et interactif**

## Système contrôle diagnostique

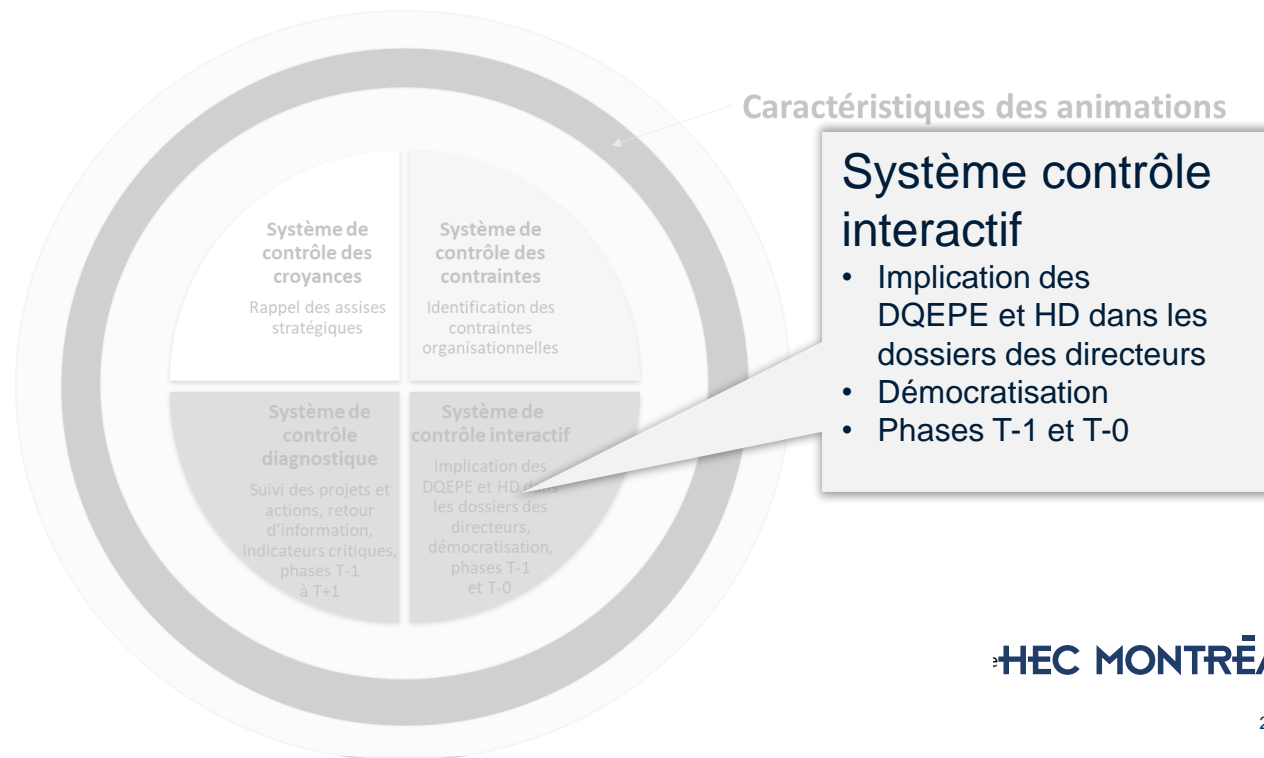
- Suivi des projets et actions
- Retour d'information
- Indicateurs critiques
- Phases T-1 à T+1



Caractéristiques des animations

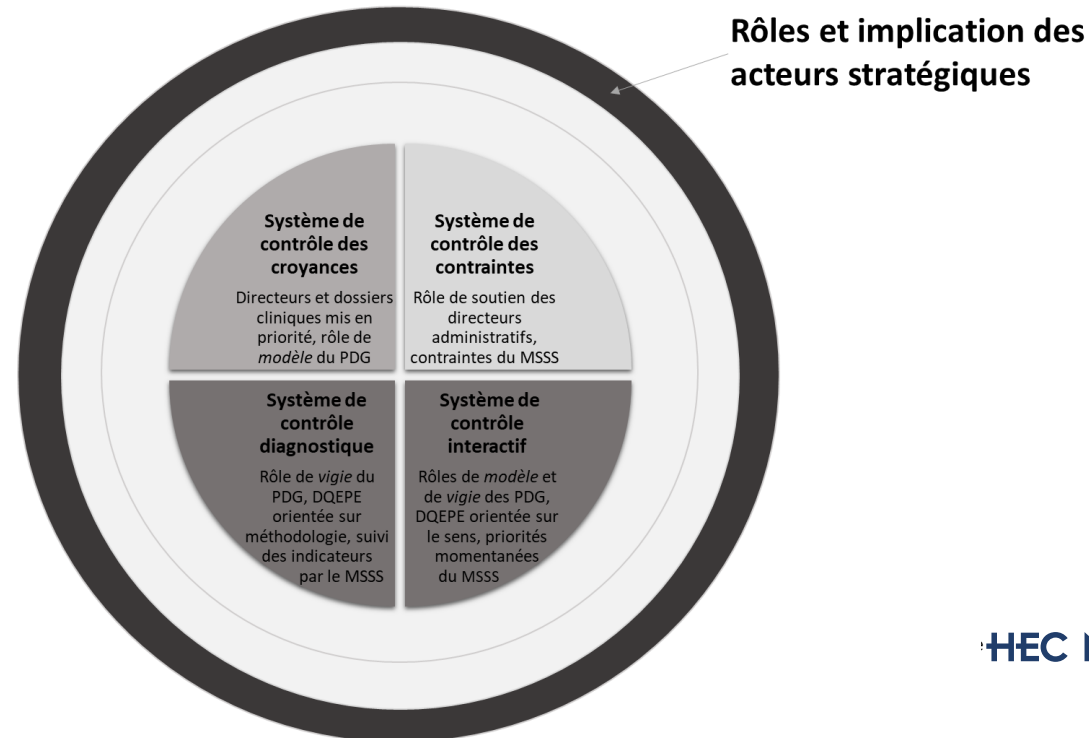
# Conclusion générale de la recherche

**Les caractéristiques des animations favorisent les leviers de contrôles diagnostique et interactif**



# Conclusion générale de la recherche

Les rôles et l'implication des acteurs stratégiques favorisent les leviers de contrôle diagnostique et interactif



# Conclusion générale de la recherche

**Les rôles et l'implication des acteurs stratégiques favorisent les leviers de contrôle diagnostique et interactif**

## Système contrôle diagnostique

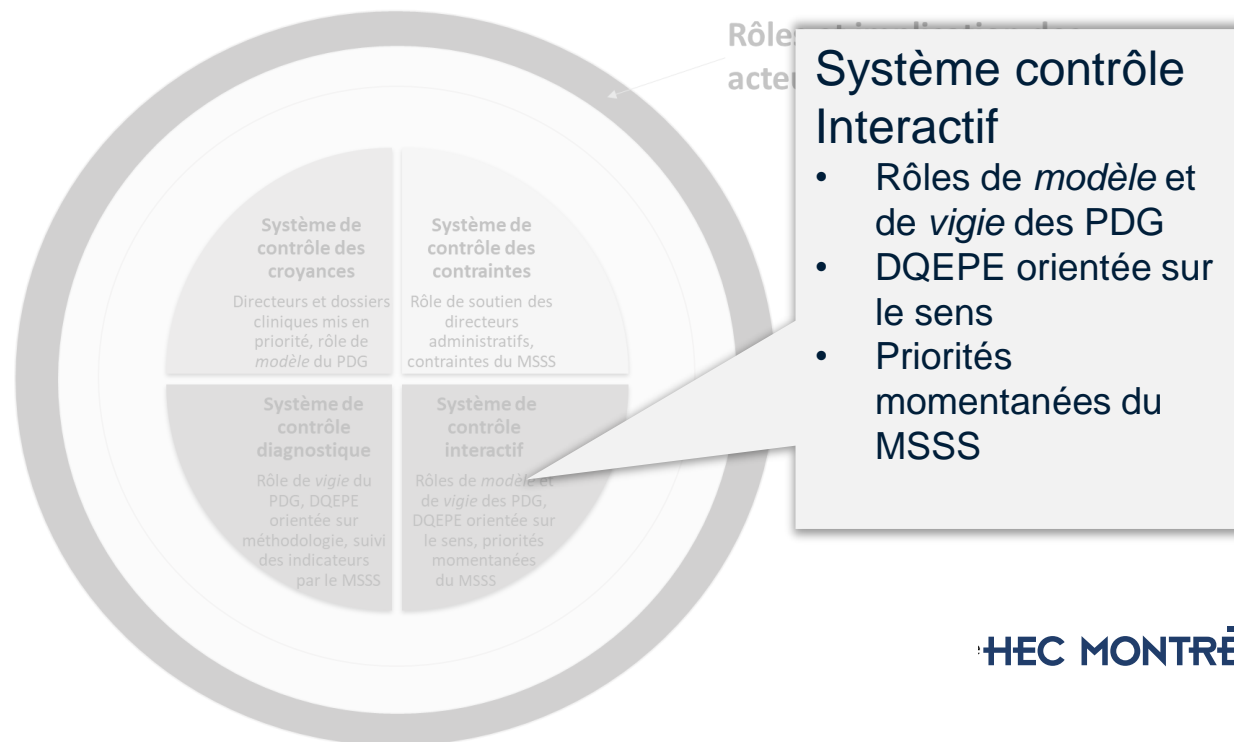
- Rôle de *vigie* du PDG
- DQEPE orientée sur méthodologie
- Suivi des indicateurs par le MSSS



Rôles et implication des acteurs stratégiques

# Conclusion générale de la recherche

Les rôles et l'implication des acteurs stratégiques favorisent les leviers de contrôle diagnostique et interactif

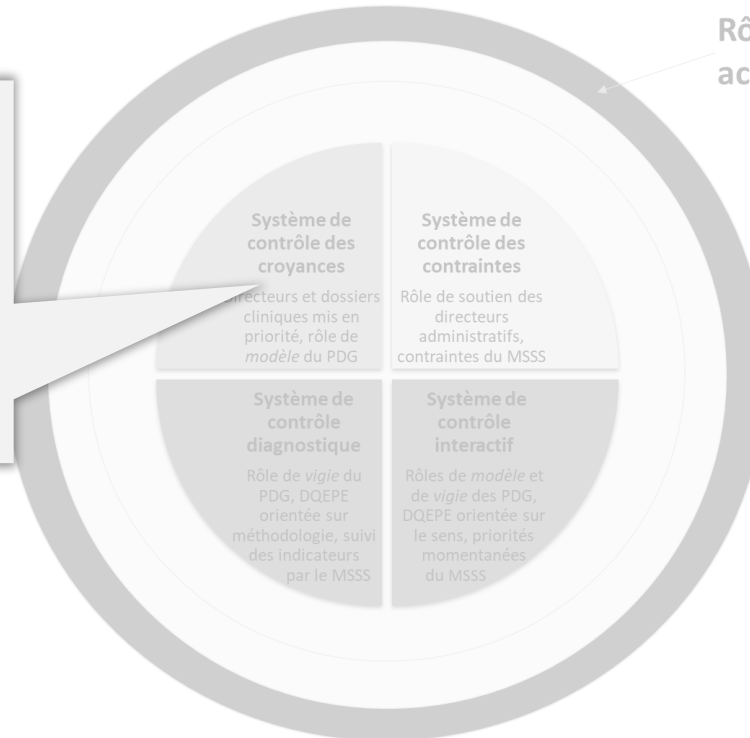


# Conclusion générale de la recherche

**Les rôles et l'implication des acteurs stratégiques favorisent les leviers de contrôle diagnostique et interactif**

## Système contrôle des croyances

- Directeurs et dossiers cliniques mis en priorité
- Rôle de *modèle* du PDG



Rôles et implication des acteurs stratégiques

Les résultats

# Conclusion générale de la recherche

**Les 4 leviers de contrôle sont équilibrés dans la salle de pilotage stratégique favorisant de saines tensions**





Les résultats

# Conclusion générale de la recherche

**Les 4 leviers de contrôle sont équilibrés dans la salle de pilotage stratégique favorisant de saines tensions**

## Tension positive

Motivation intrinsèque  
Apprentissages  
Partage d'information  
Créativité



Les résultats

# Conclusion générale de la recherche

**Les 4 leviers de contrôle sont équilibrés dans la salle de pilotage stratégique favorisant de saines tensions**



## Tension négative

Motivation extrinsèque  
Cibles précises  
Contrôle des comportements  
Limites claires

Les 5 grands constats

# 1<sup>er</sup> constat de la recherche

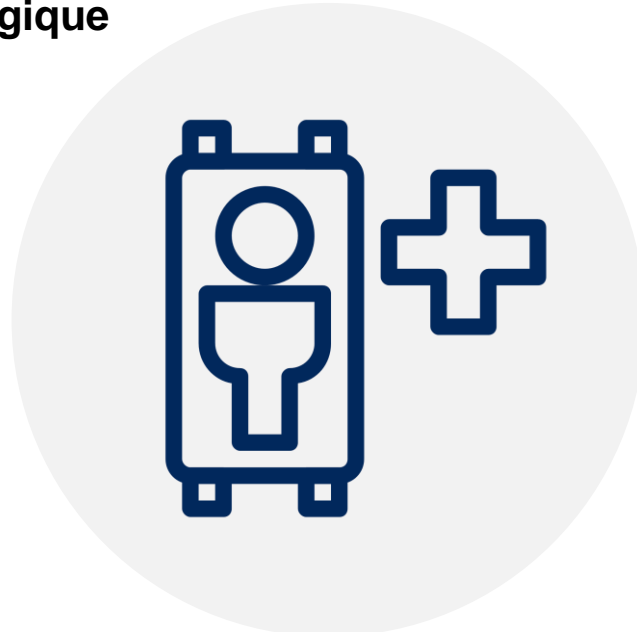
**Le choix du contenu ainsi que les caractéristiques de l'animation des dimensions de la salle de pilotage stratégique influencent conjointement la mise en œuvre des quatre leviers de contrôle de Simons (1995) favorisant les leviers de contrôle diagnostique et interactif**



Les 5 grands constats

## 2<sup>ème</sup> constat de la recherche

**Le poids relatif des enjeux en lien avec les activités liées à l'hôpital et les difficultés en ce qui a trait à l'intégration des médecins font en sorte que les intérêts et l'intégration des parties prenantes ne sont pas également promus dans la salle de pilotage stratégique**



Les 5 grands constats

## 3<sup>ème</sup> constat de la recherche

**La taille et la complexité des établissements influencent comment les comités de direction utilisent la salle de pilotage stratégique comme outil de contrôle**



Les 5 grands constats

## 4<sup>ème</sup> constat de la recherche

**Le style de gestion du PDG influence l'utilisation de la salle de pilotage stratégique comme système de contrôle par ses choix au niveau du contenu des dimensions, des modalités de l'animation et par son rôle durant l'animation**



Les 5 grands constats

## 5<sup>ème</sup> constat de la recherche

**La posture du MSSS influence l'utilisation de la salle de pilotage stratégique majoritairement comme un système de contrôle diagnostique et interactif**



# Recommandations

Et maintenant...



# Recommandations



**CONSIDÉRER LES AVANTAGES DE LA DÉMOCRATISATION DES ANIMATIONS**



**FAVORISER LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS**



**STIMULER L'INTÉGRATION DES MÉDECINS DANS L'UTILISATION DES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE**



**FAVORISER L'IDENTIFICATION ET LA PRÉSENTATION DES ENJEUX AINSI QUE LA COLLABORATION DANS LEUR RÉOLUTION**

# Merci!