

# **LES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE SUITE AUX RÉFORMES DE 2015 : DIFFUSION ET APPROPRIATION DANS LES PROGRAMMES DI-TSA ET DP**

Allain Elodie, HEC Montréal

Lemaire Célia, EM Strasbourg, France

Lux Gulliver, IGR-IAE Rennes, France



# SOMMAIRE DE LA PRÉSENTATION

- Présentation du projet de recherche
- Présentation des résultats
  - Partie 1 : diffusion et appropriation des outils – perception des acteurs
  - Partie 2 : gestion des incompatibilités



# LE PROJET DE RECHERCHE : GESTION DE LA PERFORMANCE ET DES COÛTS DANS LE SECTEUR DES SERVICES SOCIAUX À L'ÈRE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

- Équipe de recherche :
  - Chercheurs principaux : Elodie Allain, Célia Lemaire, Gulliver Lux
  - Étudiants de M.Sc : Zoé Leconte, Nathalie Milkowska
- Objectifs initiaux :
  - Comprendre les nouveaux outils de gestion de la performance et des coûts, leurs impacts sur la performance, et la perception et l'appropriation de cette dernière par les acteurs.
  - Identifier les pratiques et les outils utilisés au Québec et en France et mettre à jour les façons de faire au Québec qui pourraient aider les établissements en France à améliorer leur efficacité, et vice versa.



# ÉTUDE DE CAS

- Données :
  - **22 entrevues au Québec (2017)**
  - 25 entrevues en France et des observations directes (2017 et 2018)
  - **Documents internes (rapports, outils, modèles, guides, présentations en lien avec la performance)**
  - **Données publiques : textes de loi, cadres de référence et guides à destination des établissements, rapports de performance du secteur de la santé**



# LES RÉFORMES DE 2015

- Fusion des établissements
- Compressions budgétaires
- Déploiement du Lean



**PARTIE 1-**  
**DIFFUSION ET APPROPRIATION DES OUTILS**  
***PERCEPTION DES ACTEURS***



# UNE MULTITUDE D'OUTILS DISPONIBLES ET UTILISÉS

- Des outils maisons qui existaient avant la réforme
  - De nouveaux outils du Lean
  - Des outils déjà existants mais accélération de leur déploiement
  - Des outils « standard » provenant du ministère qui sont adaptés par les entités
  - De nouveaux outils de reporting
  - Des outils différents selon les entités
- *À noter : Beaucoup sont encore en cours de déploiement*



# AVANTAGES DES OUTILS

- Avoir un coffre à outils qu'on utilise au besoin
  - Donner accès à des données non disponibles avant
  - Permettre de mieux connaître l'environnement de travail
  - Permettre de mesurer ce qui est fait et de progresser
- *À noter : Des outils utiles et nécessaires pour générer le changement*





# DES OUTILS CONSIDÉRÉS COMME IMPARFAITS

- Pas suffisamment multidimensionnels
- Des indicateurs et des cibles déconnectés de la réalité du terrain
- Non prise en compte de facteurs contextuels
  
- Standards non adaptés aux spécificités des clientèles en DI-TSA et DP
- Charte comptable non adaptée pour les services sociaux
  
- Manque de ressources pour déployer les outils
  - *À noter : il faut du temps pour déployer de nouveaux outils,  
il y a des marges d'amélioration.*



# IMPACTS SUR LE TRAVAIL DES GESTIONNAIRES

- Les outils permettent de se structurer
  - Charge de travail accrue
  - Perte de temps liée à la lourdeur du reporting
- Modification dans le contenu du travail : plus de charges administratives
  - Gestion de proximité plus difficile
- Beaucoup de pression pour atteindre les cibles et pour rencontrer les objectifs financiers



# IMPACTS SUR LE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS DE TERRAIN

- Contrôle plus serré de la performance individuelle
- Augmentation du volume d'activité
- Manque de temps pour prendre du recul vis-à-vis des situations
  
- Routinisation des tâches
- Diminution de l'autonomie
- Moins de liens avec l'utilisateur
  
- Changements de postes, de lieux de travail
  - ▶ Modifications profondes dans le contenu du travail
  - ▶ Démotivation, pression, stress et détérioration du climat de travail



# IMPACTS ORGANISATIONNELS

## Effets positifs

- Le Lean change la culture
- La collaboration et le découloisonnement favorisés
- Atteinte de certains objectifs

## Effets négatifs

- Le changement de culture
- Plus de complexité
- Déconnection du terrain
- Moins d'autonomie de gestion
- On repart de zéro
- Certains objectifs toujours pas atteints



# PERFORMANCE PERÇUE

- Globalement, pas d'amélioration significative
- Des disparités au sein des établissements
- La performance financière prend le pas sur les autres dimensions
- Tension entre les exigences court terme et les besoins long terme
- N'est reconnu que la performance qui est mesurée

*À noter : on n'a pas encore eu le temps de voir les retombées*



# **PARTIE 1- CONCLUSION**

- Les réformes de 2015, et les outils de mesure de la performance qui y sont associés, transforment en profondeur les organisations ainsi que le travail des gestionnaires et des professionnels de terrain.
- Les transformations sont en cours.
- Situation difficile pour les gestionnaires du fait :
  - Des incompatibilités entre les directives ministérielles
  - Des incompatibilités entre les réformes et la réalité du terrain



# **PARTIE 2- GESTION DES INCOMPATIBILITÉS**



# INCOMPATIBILITÉS ENTRE LES DIRECTIVES

- Compressions budgétaires dans un contexte de fusion et d'implémentation du Lean.
- Besoin de mettre en œuvre des outils de management de la performance mais manque de temps.





# LES RÉFORMES SONT CONSIDÉRÉES COMME NÉCESSAIRES MAIS...

- Elles s'accompagnent de trop de pression
- On va trop loin dans la recherche d'efficience
- Cela conduit à une transformation du travail qui devient « plus automatique »



# ACTIONS DES MANAGERS POUR RÉPONDRE AUX TENSIONS

*“Je dirais que ça devient un art, de justement amener les choses pour que ça passe.”*

Transférer

Prioriser

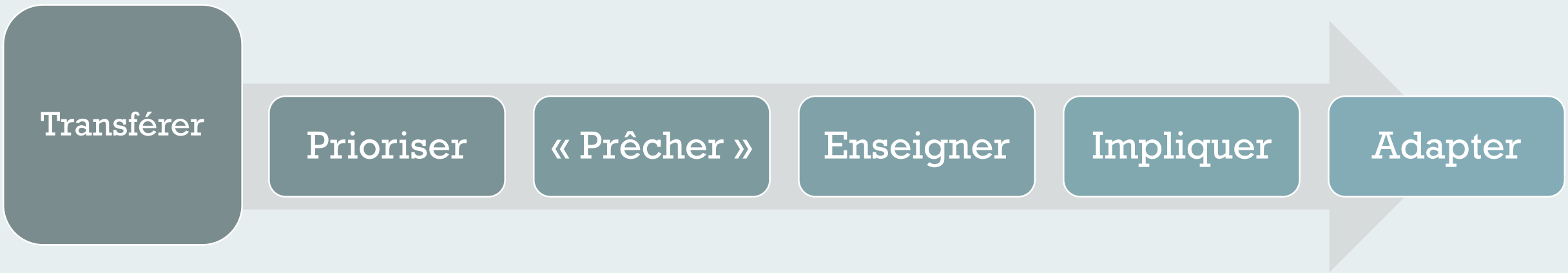
« Prêcher »

Enseigner

Impliquer

Adapter

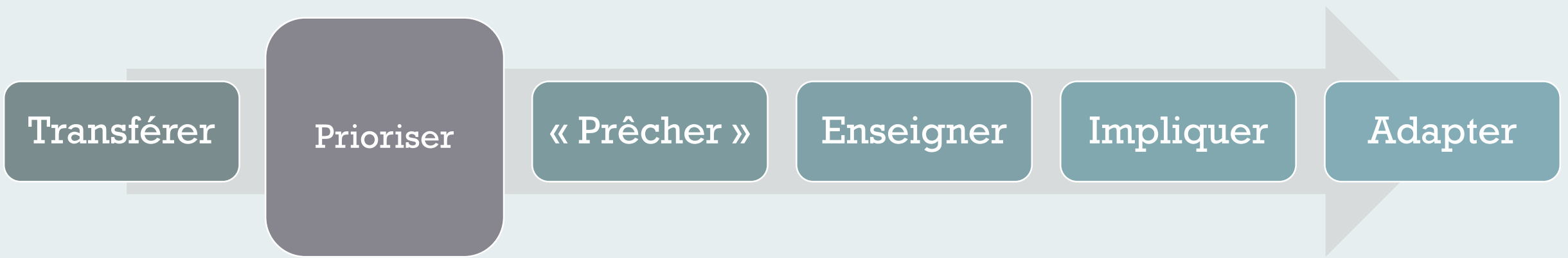




- Directives transmises directement aux employés avec l'espoir que, même si c'est difficile, les employés vont comprendre la légitimité de ce qui est fait.

*« C'est sûr que j'ai pas du tout été populaire [...] Mais, ces gens-là, aujourd'hui et maintenant probablement qu'ils sont capables de voir l'avantage pour le client [...] Mais reste qu'il y a des gens qui ont trouvé que c'était très difficile cette fusion [...] honnêtement ça m'a fendu le cœur, mais c'était ça qui fallait faire pour la clientèle. »*

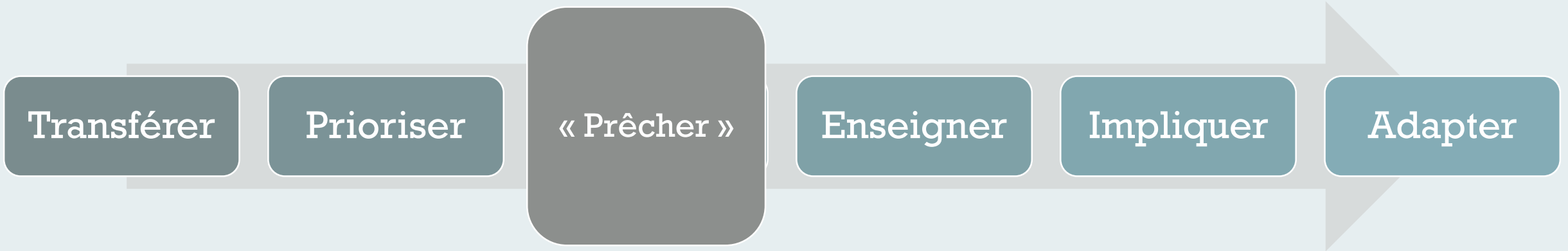




- Certains objectifs priorités
- La priorisation se fait en fonction du degré de pression qui vient du ministère
- La mobilisation des employés est un axe important mais pas priorisé à court terme

*" Il faut être performant mais il faut que ça apparaisse, il faut que ce soit démontré et suivi à toutes les strates de l'organisation donc c'est vraiment une pression qu'on a sur le terrain qui, des fois, moi comme chef, j'ai pas le choix d'aller vers ça, c'est correct aussi mais en même temps, des fois, il y a d'autres priorités un peu plus cliniques que, on ne le souhaite pas, mais on met un peu de côté. »*

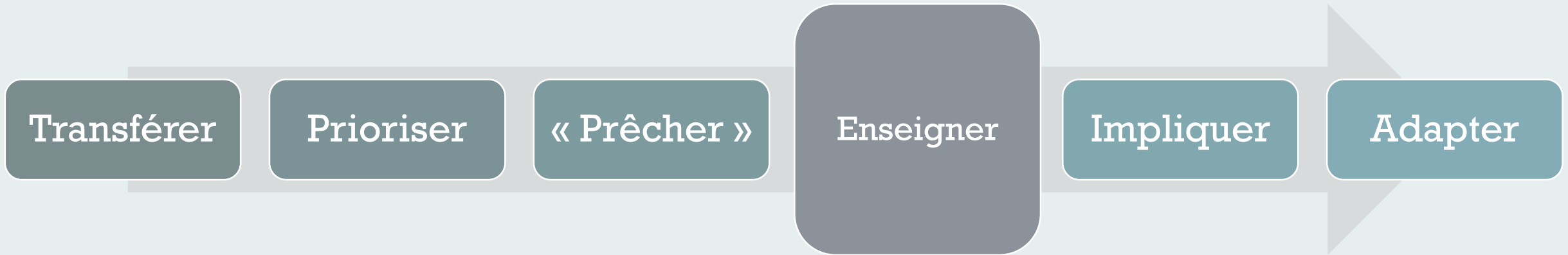




- Besoin de « prêcher » quand on est convaincu que des changements sont nécessaires mais qu'en même temps le contexte rend difficile de les justifier.

*“L'image que je nommerais c'est qu'on est en train de construire une autoroute. Puis il faut que la qualité du chemin soit parfaite, parce que c'est une autoroute, mais on n'a pas encore les lumières pour nous éclairer. Puis disons qu'on est en train de la construire, puis on avance en même temps qu'on l'a construit. On a une auto sport parce qu'on est sur une autoroute, mais, en fait, on est encore sur la gravel, fait que c'est pas l'idéal. On veut aller vite, mais... Puis moi, je suis en avant, puis je dis "ok suivez moi c'est par là qu'on s'en va" mais il y a personne qui voit, puis moi, je tiens une flashlight en avant, puis je dis "c'est correct, faite moi confiance, on s'en va par là.”*

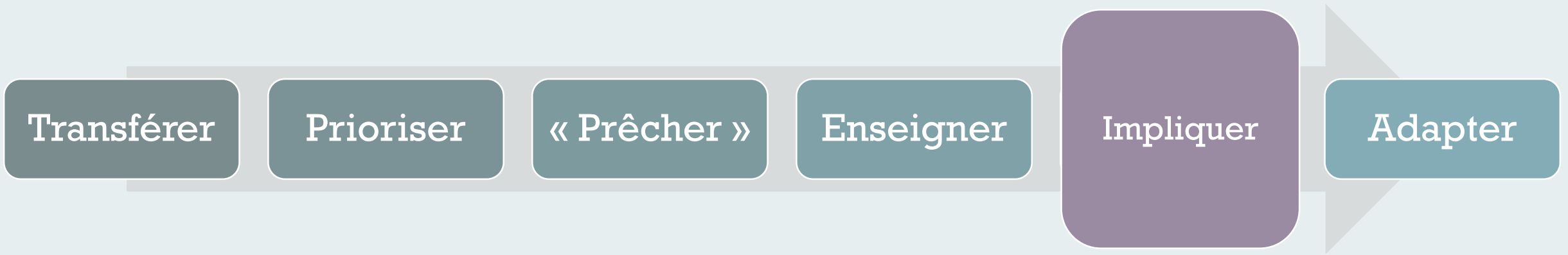




- Expliquer le fonctionnement des outils, donner des exemples, offrir de la formation
- Prend du temps
- Permet de dissocier le Lean des coupures budgétaires

*« Je dirais que l'élément le plus préoccupant c'est que la situation budgétaire de l'établissement est un aimant tellement fort qu'il faut faire attention pour pas qu'on dérive dans ce coin-là, puis que l'amélioration continue soit vue comme étant ce qui a permis de faire de l'optimisation puis de réduire les coûts [...] Ce que je dis aux gens, puis j'y crois beaucoup, c'est "améliorez votre qualité, puis votre sécurité, puis les coûts vont baisser tout seul". C'est aussi clair que ça parce que moins de réadmissions, moins de complications, diminution moyenne de séjour, ça n'a que des effets positifs par rapport aux ressources qu'on a utilisées. »*





- Principe même du Lean
- Éviter la confusion entre Lean et coupures budgétaires
- Permet de garder la mobilisation et de garantir le succès

*« C'est important le comment on amène les choses. C'est important que rapidement ils voient que ce sont eux qui ont les solutions puis qui vont faire évoluer la situation. Parce que sinon, ils sentent que c'est imposé puis qu'on les contrôle, puis on perd leur mobilisation. C'est extrêmement important comment on l'apporte puis je pense quand c'est bien apporté, moi j'ai pleinement confiance que le personnel embarque là-dedans. Puis c'est là qu'on peut se tromper, si on le fait pas correctement, ça peut créer l'effet inverse, ça serait très dommageable. »*



Transférer

Prioriser

« Prêcher »

Enseigner

Impliquer

Adapter

- L'adaptation passe par :
  - Le non respect des objectifs
  - La création de cibles « intermédiaires »
  - L'acceptation des situations particulières
- Éviter du stress excessif pour les équipes

*« On a déjà fixé avec les équipes que le temps destiné à la clientèle doit être au moins 80 pourcents de leur temps, le reste : pour des projets, des réunions, etc. Évidemment on va essayer de faire mieux mais on partait parfois de 30, 40 pourcents, donc on a mis des cibles par rapport au temps dédié à la clientèle et puis maintenant on va un petit peu plus loin dans les chiffres pour la clientèle [...] on a établi des cibles pour les délais d'accès en lien avec le plan d'accès du ministère, donc il y a des cibles qui sont déjà là et il y a des cibles qui vont être amenées. »*





# EN RÉSUMÉ

- De nombreux outils ont été déployés suite aux réformes de 2015 :
  - Leur diffusion s'inscrit dans un contexte de fusions et de compressions budgétaires
  - Ils sont en cours d'appropriation.
- Les réformes, et les outils, engendrent des transformations majeures dans les programmes de DI-TSA et DP.
- Les gestionnaires ont une marge de manœuvre restreinte pour réconcilier les incompatibilités entre les directives et la réalité du terrain.
- La situation devrait s'améliorer avec le temps



**MERCI !**



# B I B L I O G R A P H I E

- Amslem, T., Gendron, Y., (2018). From emotionality to the cultivation of employability: An ethnography of change in social work expertise following the spread of quantification in a social enterprise. *Management Accounting Research*.
- Appelbaum, S. H., & Gandell, J. (2003). A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger: Prescriptions for human resources management. *Journal of Management Development*, 22(5), 370-409.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22.
- Askenazy, P., Dormont, B., Geoffard, P. Y., & Paris, V. (2013). Pour un système de santé plus efficace. *Notes du conseil d'analyse économique*, (8), 1-12.
- Bazzoli, G. J., Dynan, L., Burns, L. R., & Yap, C. (2004). Two decades of organizational change in health care: what have we learned?. *Medical Care Research and Review*, 61(3), 247-331.
- Dackert, I., Jackson, P. R., Brenner, S. O., & Johansson, C. R. (2003). Eliciting and analysing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, 56(6), 705-725.
- Denis, J. L., Lamoth, L., & Langley, A. (1999). The struggle to implement teaching-hospital mergers. *Canadian Public Administration*, 42(3), 285-311.
- Lux, G. (2016). Les représentations de la performance des directeurs d'Établissements et Services Médico-Sociaux. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (2), 46-68.
- Gunkel, M., Schlaegel, C., Rossteutscher, T., & Wolff, B. (2015). The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture. *International Business Review*, 24(3), 394-408.
- Moraros, J., Lemstra, M., & Nwankwo, C. (2016). Lean interventions in healthcare: do they actually work? A systematic literature review. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(2), 150-165.
- Papadopoulos, T., Radnor, Z., & Merali, Y. (2011). The role of actor associations in understanding the implementation of Lean thinking in healthcare. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(2), 167-191.
- Richard, M. C., Maltais, D., Bourque, D., Savard, S., & Tremblay, M. (2007). La fusion des établissements de santé et de services sociaux: recension des écrits sur ses enjeux et ses impacts. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(1), 151-164.



# ANNEXES



# CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR MEDICO-SOCIAL EN FRANCE

- Statut juridique différent : 80 à 90% des établissements sont des associations.
  - On a une délégation des services publics au privé non lucratif.
- Tailles des établissements très variables
  - D'une dizaine à plusieurs milliers d'utilisateurs
- Financement indirect via les Agences Régionales de la Santé (ARS).
  - Les établissements reçoivent une enveloppe budgétaire par le biais de Contrats pluriannuels d'objectifs et de Moyens (CPOM).



# CARACTÉRISTIQUES DES RÉFORMES EN FRANCE

- Réforme de la tarification : aller vers un financement à la trajectoire de soins
- Transformation d'une gestion des moyens vers une gestion des résultats
  - Développement de tableaux de bord uniformisés pour le pilotage de la performance
  - Contractualisation (CPOM)
- Recours accru aux soins à domicile
- Recrutement des gestionnaires dans le secteur privé



# IMPACTS DES RÉFORMES EN FRANCE

- Regroupement des structures (fusions, acquisitions...)
  - Des grands acteurs deviennent incontournables, les autres disparaissent
- Perte de sens pour certains, opportunité pour d'autres
- Perception de la performance plus multidimensionnelle qu'avant
  - Initialement vue comme le service pour la personne fragile, axée sur la qualité de service.



# DESCRIPTIF DES ENTREVUES

Fonctions	Nombre d'entrevues
Chefs de services	6
Coordinateurs	4
Directeurs et vice-directeurs de programme DI-TSA et DP	5
Directeurs des finances	3
Directeurs de la performance	3
Responsable de projet – salles visuelles	1

