IMPLANTATION D'UN NOUVEAU SYSTÈME DE GESTION



IUCPQ

CONTEXTE

À l'été 2015, l'IUCPQ-UL a effectué une démarche diagnostique sur ses pratiques de gestion auprès d'une équipe de 45 cadres intermédiaires CEINTURES VERTES OU NOIRES LEAN Six Sigma. Cette initiative, dont le PDG était le promoteur, a permis une réflexion en profondeur et le développement d'un système de gestion renouvelé.

APPROCHE UTILISÉE : 5 ateliers de travail répartis sur 4 mois

PROBLÉMATIQUES

Principales problématiques identifiées dans le cadre du diagnostic

- Gestion « par décibels »
- Gestion en silos
- Situations d'ingérence observées dans la gestion quotidienne
- Tendance à la microgestion
- Présence de fausses consultations auprès des gestionnaires

OBJECTIFS

- Dresser le portrait le plus précis possible du système de gestion actuel, tant de ses forces que de ses faiblesses
- Imaginer la situation idéale du point de vue des gestionnaires
- Développer une stratégie d'implantation des principaux éléments du système de gestion souhaité
- Modifier les comportements de gestion

RÉSULTATS EN COURS

- Le nouveau système de gestion est encore jeune. Malgré cela :
- la communication est plus fluide;
- la présence d'une plus grande sensibilité organisationnelle aux indicateurs de performance se révèle;
- l'organisation est plus agile;
- les employés s'impliquent davantage dans l'amélioration continue.

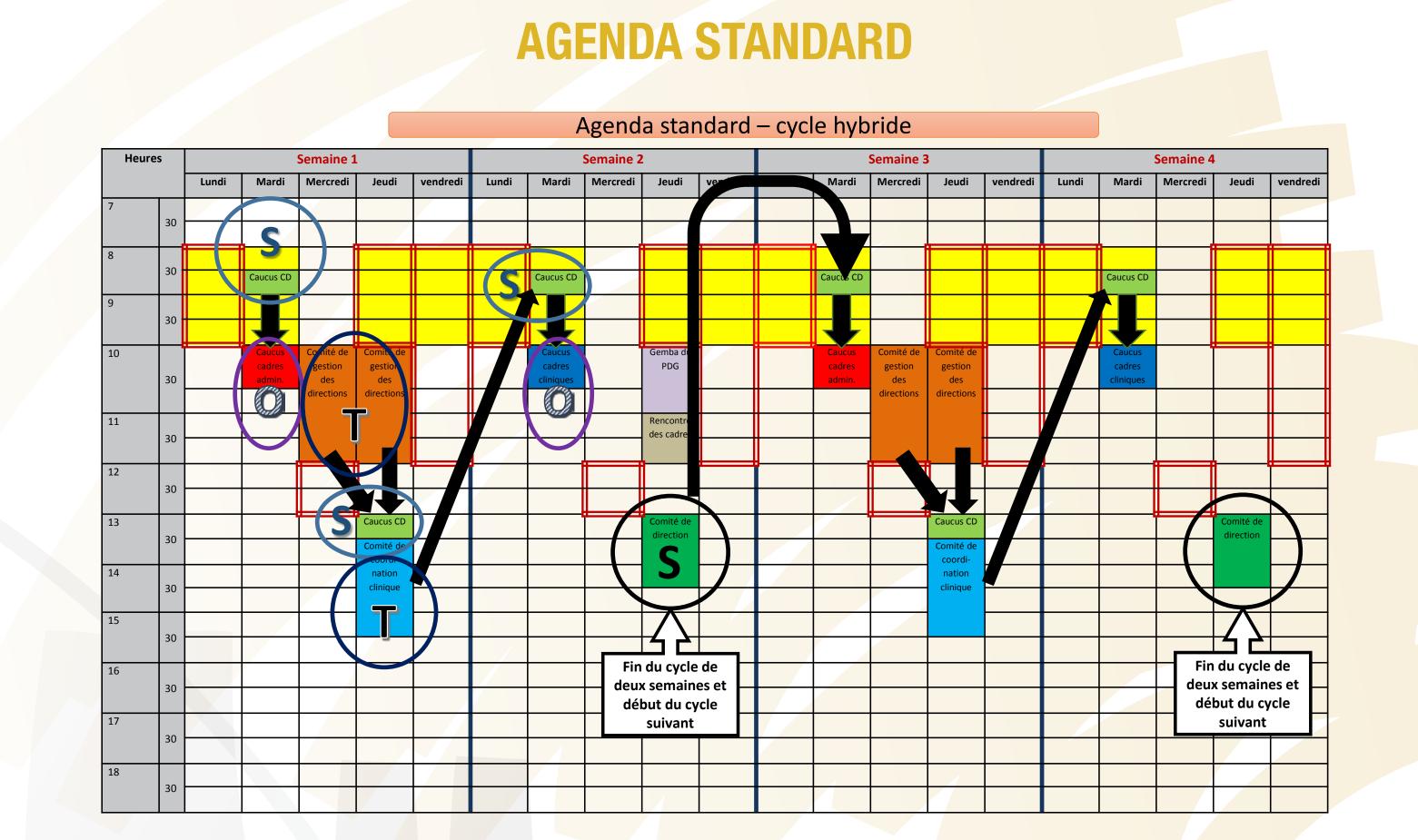
LECONS APPRISES ET IMPACTS

- Un changement de cette envergure requiert du temps et de la patience. Il est nécessaire de procéder par étapes. Tout faire en même temps serait trop lourd à porter pour les gestionnaires et les employés.
- Le président-directeur général, tout comme la haute direction de l'établissement, s'est dédié à 100 % à ce changement et a démontré beaucoup de leadership en étant le premier à modifier ses comportements.
- Un défi de taille demeure : impliquer le corps médical dans cette grande transformation. Plus l'initiative est transparente, plus les chances de succès sont grandes.



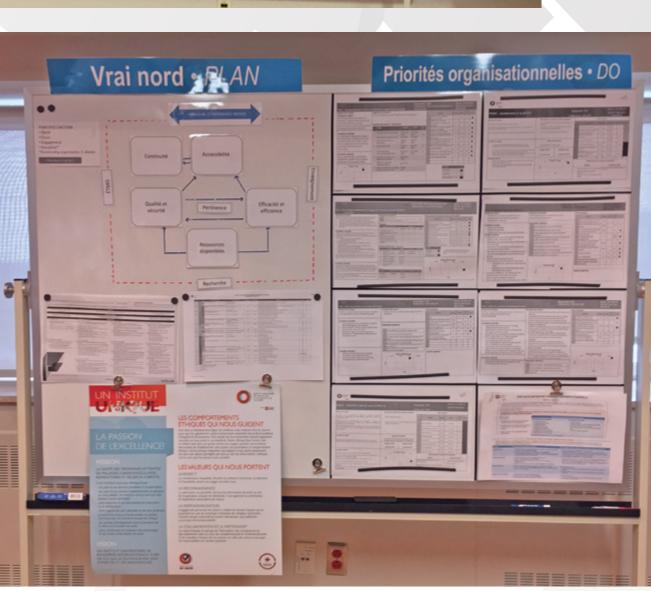
CINQ LEVIERS DE CHANGEMENT CULTUREL





SALLE DE PILOTAGE ET CASCADE D'INDICATEURS





CAUCUS ET STATIONS VISUELLES

- Formation pratique sur l'animation des caucus et des stations visuelles pour l'ensemble des gestionnaires (comportements, jeux de rôle)
- Caucus du comité de direction : 2 caucus de 30 minutes par semaine, animés dans la salle de pilotage stratégique
- Caucus cliniques : 1 caucus de 30 minutes aux 2 semaines réunissant tous les cadres cliniques de l'établissement
- Premier mandat du comité
- Finaliser la préparation de la prochaine visite d'agrément de façon très proactive. Depuis le dernier agrément, le comité concentre ses actions sur l'amélioration continue des soins et des services
- Utiliser des sondages *SurveyMonkey®* pour le suivi d'initiatives et d'audits faits par les cadres intermédiaires
- Caucus administratifs: 1 caucus de 30 minutes aux 2 semaines réunissant tous les cadres administratifs de l'établissement
 - Sondage et réflexion sur la qualité des services de soutien auprès de l'ensemble des cadres
- Assignation de 2 *coachs* pour chaque direction, ainsi que pour le comité de direction
- Qui sont ces coachs?
- Gestionnaires ceintures vertes ou ceintures noires de l'établissement
- Ont participé à la réflexion initiale sur le système de gestion
- Ont reçu une formation de 3 jours en communication mobilisatrice
- Ont participé à des séances de codéveloppement avec leurs pairs
- Quel est leur rôle?

GEMBA ET GENCHI GENBUTSU

Formation des gestionnaires dans le

cadre de l'Effet RH (2015-2016)

Prochaines étapes : réflexion entamée

tant pour les directeurs, les cadres

pour un projet Lean afin de structurer

les Gemba sur le plan organisationnel,

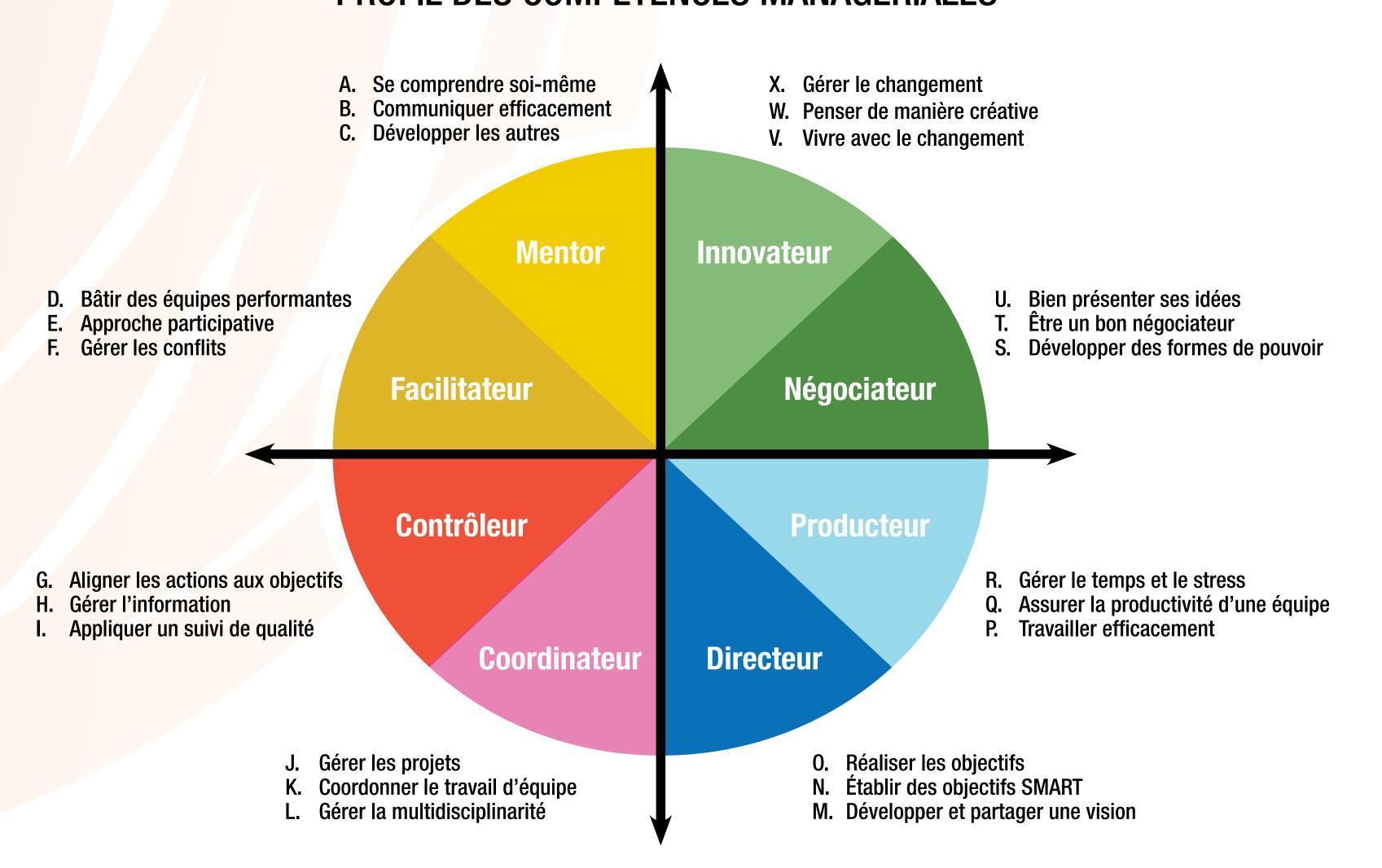
intermédiaires que pour les employés

Accompagner les gestionnaires dans la transformation de leurs comportements de gestion, dans la mise en place de leur station visuelle et dans l'animation de leurs caucus

COMPORTEMENTS DE GESTION

- Les gestionnaires sont accompagnés par une équipe de chercheures de l'Université Laval. Dans un premier temps, cette équipe a dressé un portrait global de nos gestionnaires. À partir de ces résultats, chaque gestionnaire sera rencontré de façon individuelle pour être accompagné dans l'évolution des comportements de gestion qu'il/elle désire améliorer.
- Le mode d'évaluation et de développement des cadres est en transformation: introduction progressive d'évaluation 360.

PROFIL DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES



Source : Profils de gestion et changement culturel, Julie D.-Gauthier, Ph. D., Marie-Hélène Gilbert, Ph. D., psy, CRHA. Isabelle Auclair Ph. D.; Professeures adjointes au Département de Management, FSA, Université Laval, 25 octobre 2016