

## Gérer la performance organisationnelle à l'aide des salles de pilotage

Lysanne Blais-Gingras, ing. jr and Myriam Giguère, Dt.P., CPA-CGA, MBA

Volume 16, Number 2, Fall 2018

Construire l'avenir grâce à nos forces et nos actions

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1054342ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1054342ar>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Ordre professionnel des diététistes du Québec

### ISSN

2561-620X (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this article

Blais-Gingras, L. & Giguère, M. (2018). Gérer la performance organisationnelle à l'aide des salles de pilotage. *Nutrition Science en évolution*, 16(2), 13–18.  
<https://doi.org/10.7202/1054342ar>

# GÉRER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE À L'AIDE DES SALLES DE PILOTAGE



**Lysanne Blais-Gingras**, ing. jr, Agente de planification, de programmation et de recherche à la direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. **Myriam Giguère**, Dt.P., CPA-CGA, MBA, Directrice des services multidisciplinaires au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

La gestion de la performance est un sujet de plus en plus abordé dans le réseau de la santé et des services sociaux. Les mesures de performance varient et les définitions de la performance organisationnelle diffèrent. Le Conseil du trésor définit la performance comme étant le : « [degré] d'atteinte des résultats visés par une organisation. La performance s'apprécie sur la base de différents critères, à l'aide d'indicateurs liés à ceux-ci, et généralement par rapport à une donnée de référence qui peut être une performance passée, une situation souhaitée ou la performance que d'autres organisations

démontrent. »<sup>[1]</sup>. D'après le cadre de référence ministériel d'évaluation de la performance, un système de santé et de services sociaux peut être défini comme performant s'il atteint ses objectifs d'accessibilité et de qualité des services et d'optimisation de ses ressources<sup>[2]</sup>.

## La gestion de la performance

La gestion de la performance peut se faire au moyen de plusieurs outils et démarches. Les salles de pilotage sont ici présentées comme un modèle facilitant la gestion de la performance au sein du réseau de la santé et des services sociaux. En 2015, le ministère

a adopté un plan stratégique 2015-2020 avec comme vision : « Des soins de santé et des services sociaux accessibles et efficaces, qui s'adaptent aux besoins des Québécois »<sup>[3]</sup>. À leur création, les CISSS et CIUSSS ont eu à se doter d'un cadre de référence en matière de performance et à définir leur vision de la performance organisationnelle. Pour bâtir leur modèle de gestion de la performance, les CISSS et CIUSSS se basent généralement sur des dimensions d'accessibilité, de qualité, de capital humain et d'efficacité<sup>[2]</sup>. L'accessibilité signifie « offrir des services en temps opportun »<sup>[6]</sup>. La qualité désigne « un degré d'excel-

14 lence ou la mesure dans laquelle un organisme répond aux besoins des clients et surpasse leurs attentes »<sup>[6]</sup>. « Le capital humain se définit pour sa part par l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées par une personne et qui déterminent, en partie, sa capacité à travailler ou à produire pour lui ou pour les autres. »<sup>[4]</sup> Finalement, par efficience, on entend « utiliser les ressources le plus adéquatement possible »<sup>[6]</sup>. L'équilibre de ces dimensions est essentiel dans la gestion de la performance organisationnelle et doit se faire au bénéfice des usagers<sup>[4]</sup>.

### Vrai Nord

Le Vrai Nord est la vision à long terme qui guide les décisions et les actions de l'organisation. Cette vision est la pierre d'assise de sa gestion<sup>[7,8]</sup>. Elle contient les indicateurs stratégiques à suivre pour l'année ou les années à venir, lesquels sont intégrés aux dimensions de la performance de l'organisation. Les indicateurs peuvent servir à connaître et à mieux comprendre un processus pour l'améliorer<sup>[6]</sup>. Une fois la vision connue pour l'organisation, elle doit être communiquée et véhiculée pour en assurer son atteinte<sup>[9]</sup>. Un cadre de gestion intégré de la performance apporte une vision claire et commune de la performance organisationnelle et sert à guider les efforts et les actions de chaque direction vers l'atteinte du Vrai Nord<sup>[4]</sup>.

### Les salles de pilotage dans le réseau de la santé

Le modèle des salles de pilotage provient de Toyota avec l'Obeya qui signifie « grande salle » en japonais<sup>[10]</sup>. Une salle de pilotage est un espace visuel dédié où les membres d'une équipe se rencontrent régulièrement pour discuter de leur performance et l'améliorer<sup>[11]</sup>. D'ailleurs, les participants sont debout durant les rencontres généralement de courte durée<sup>[12]</sup>. Ces dernières sont au cœur

d'une gestion efficace et intégrée de la performance<sup>[11]</sup>. Elles permettent de traiter les enjeux au bon niveau de gestion (figure 1) et permettent d'améliorer la cohérence organisationnelle<sup>[13]</sup>. Les salles de pilotage visent également à développer les habiletés des gens à s'améliorer en continu. Elles permettent en outre à l'organisation et aux équipes de s'adapter plus rapidement aux nouvelles pratiques, aux exigences externes ou aux besoins changeants des usagers, et ce, grâce aux canaux de communication qu'elles instaurent<sup>[14]</sup>. Ce relais d'information est communément appelé cascade et escalade pour faire monter ou descendre une information au bon niveau hiérarchique.

Une salle de pilotage est un point central dans le changement du mode de gestion et dans l'application d'un système de gestion intégrée de la performance<sup>[11]</sup>. Il existe trois niveaux pour les salles de pilotage dans une organisation : stratégique, tactique et opérationnel<sup>[7]</sup>. Le ministère de la Santé et des Services sociaux a misé sur les salles de pilotage, aussi a-t-il exigé que chaque établisse-

ment se dote d'une salle de pilotage stratégique pour améliorer sa performance<sup>[15]</sup>. Le ministère anime également une salle de pilotage avec le Comité de gestion du réseau (CGR) ce qui permet de continuer la cascade et l'escalade des informations et des indicateurs.

Dans une salle de pilotage stratégique, outre la performance des indicateurs à haut niveau de l'organisation et des projets organisationnels, les enjeux stratégiques sont discutés. La salle tactique fait le pont entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Le contenu des salles de pilotage tactique doit découler du niveau stratégique. Quant au niveau opérationnel, il comprend des stations visuelles opérationnelles pour les équipes et les unités. Les stations visuelles opérationnelles permettent de mobiliser l'ensemble des employés à la résolution de problèmes<sup>[16]</sup> et de cascader les informations organisationnelles aux équipes. Au niveau opérationnel, le cycle de résolution de problème est plus court et les rencontres sont plus fréquentes qu'au niveau stratégique et tactique. La fré-

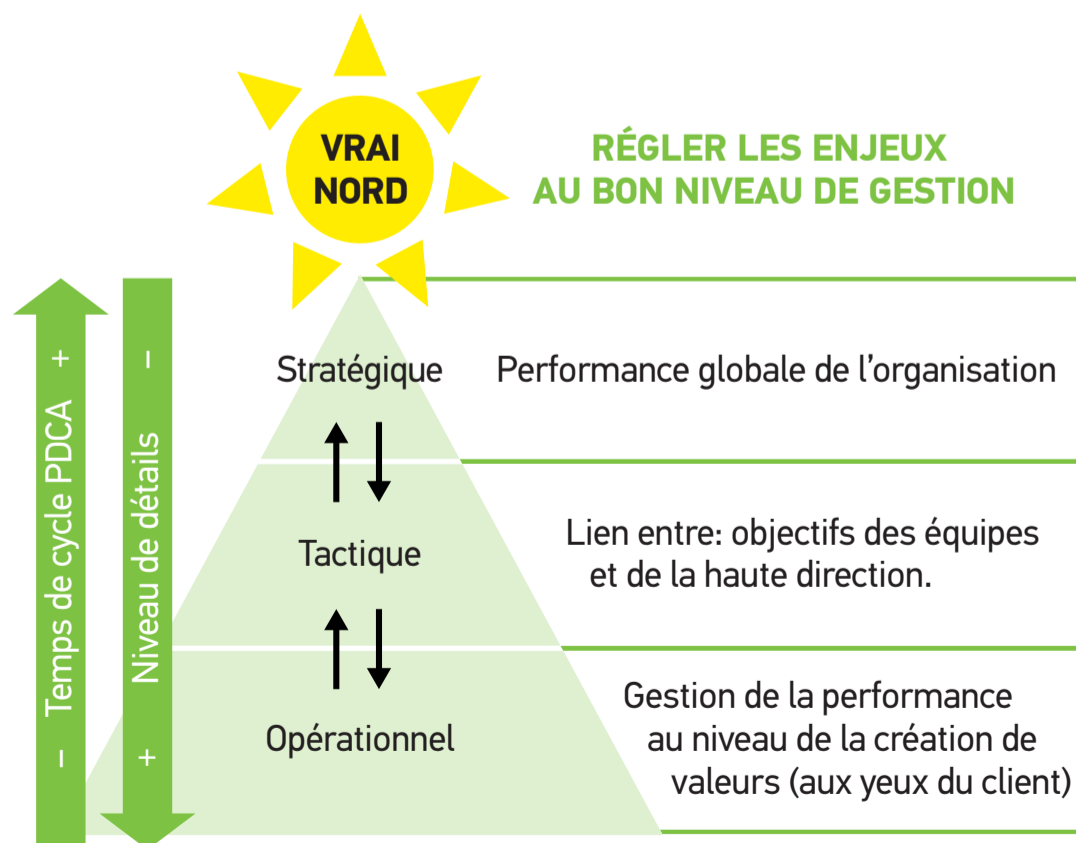


Figure 1. La cascade et l'escalade



quence doit répondre au besoin de l'équipe, mais doit avoir lieu le plus souvent possible, soit une fois par jour ou même une fois par quart de travail pour les équipes cliniques<sup>[12]</sup>.

Les salles de pilotage sont généralement munies de quatre sections standards, conformément à la démarche de résolution de problème PDCA ou « Plan-Do-Check-Act »<sup>[7,17]</sup>. Chaque section, parfois appelée mur, présente des éléments propres au groupe qui l'anime. Le mur « Plan » présente les grandes orientations de l'organisation ou de la direction. Le Vrai Nord peut donc s'y retrouver. Le mur « Do » présente l'ensemble des projets en cours sous forme de liste de projets ou de A3, un outil permettant de documenter et de formaliser la résolution de problème et les projets d'amélioration continue<sup>[18]</sup>. Un A3 stratégique peut être affiché en salle de pilotage stratégique pour donner les grandes orientations de l'organisation en matière de projets ou d'actions. Un A3 de résolution de problème se retrouve plutôt au niveau tactique et présente un projet dans une direction<sup>[18]</sup>. Le mur « Check » présente les indicateurs découlant du Vrai Nord de l'organisation. Finalement, le mur « Act », parfois appelé réponse-action, présente les actions à prendre d'ici les prochaines rencontres.

### Outils d'animation

Les outils mis de l'avant pour l'animation de la salle de pilotage et le suivi des projets varient d'un établissement à l'autre. L'animation peut se faire en utilisant le kata, une démarche de résolution de problèmes observée par Toyota et documentée par Mike Rother. La démarche comprend quatre grandes étapes : connaître le défi ; saisir la condition actuelle ; définir la (prochaine) condition cible ; et expérimenter<sup>[19]</sup>. À l'étape d'expérimentation, il importe de documenter les obstacles empêchant l'atteinte de la condition cible et les actions entre-

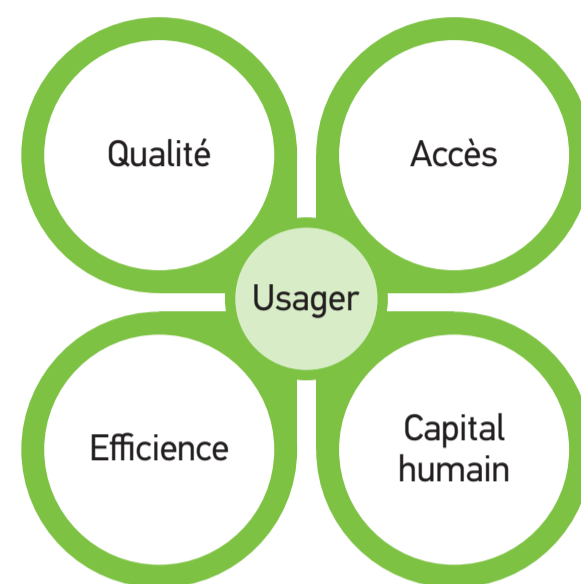
prises pour les surmonter. Un retour sur les apprentissages est également nécessaire à chaque expérimentation<sup>[19]</sup>. Lorsque le kata est utilisé pour l'animation, des points critiques sont déterminés pour des projets ainsi que des indicateurs. Une cible est ensuite fixée pour chaque point critique. Les obstacles associés à chaque condition cible sont ensuite nommés lors de la rencontre et documentés dans un parc à obstacles. Un seul obstacle est choisi et une action à prendre est inscrite sur le mur « Act »<sup>[18]</sup>. Le kata d'amélioration permet d'agir rapidement et de tester chaque action entreprise<sup>[18]</sup>. À la prochaine rencontre, un retour sur les actions permet d'observer le résultat obtenu, de le comparer au résultat attendu et de mettre en commun les apprentissages tirés de cette expérimentation<sup>[20]</sup>. Le mur « Act » permet de documenter les obstacles, les actions entreprises, les résultats attendus et obtenus et les apprentissages de chaque expérimentation.

### L'utilisation des salles de pilotage pour l'amélioration continue au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS NIM)

En janvier 2017, l'adoption par la haute direction du plan de déploiement d'un système de gestion de la performance basée sur l'approche *Lean* marque un nouveau départ au CIUSSS NIM. L'organisation doit transformer son mode de gestion et les salles de pilotage sont un bon moyen pour y arriver<sup>[7]</sup>.

En mars 2017, le comité de direction animait pour la première fois la salle de pilotage stratégique. L'appropriation de ce nouveau mode de fonctionnement par le comité de direction a été une condition gagnante pour le déploiement des autres niveaux de salle de pilotage<sup>[18]</sup>. Le Vrai Nord de l'organisation se réfère aux quatre dimensions de la performance (figure 2). Depuis septembre 2017, une proposition évocatrice s'y est ajou-

**Figure 2. Les quatre dimensions de la performance au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal**



**Figure 3. Proposition évocatrice du Vrai Nord au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal**



tée : « Ensemble, fiers et passionnés, innovons pour créer un monde en santé » (figure 3).

Au CIUSSS NIM, les quatre murs des salles de pilotage se nomment : Plan, Résultats, Projets et Actions. Lors des rencontres, une démarche kata d'amélioration pour les quatre

16 murs dans la salle de pilotage tactique est suivie. La transmission de l'information est importante entre les salles de pilotage. Aussi, à la fin de chaque rencontre, un moment est réservé à l'échange d'informations, à la discussion des enjeux, ou des bons coups à cascader, à escalader ou à transmettre à d'autres équipes ou directions.

La première phase du projet de déploiement de l'amélioration continue basée sur la philosophie *Lean* comprenait notamment l'implantation des salles de pilotage tactique dans l'ensemble de l'organisation. Depuis l'automne 2017, douze salles de pilotage tactique ont été déployées dans l'organisation. Les objectifs du déploiement des salles de pilotage tactique sont souvent rappelés au CIUSSS NIM : viser la cohérence organisationnelle, augmenter la circulation de l'information, favoriser la prise de décision rapide et prioriser les projets organisationnels. Chaque direction anime sa salle de pilotage tactique hebdomadairement ou bimensuellement. La Direction des services multidisciplinaires (DSM) a été l'une des premières à servir de banc d'essai, ce qui a permis d'ajuster le tir dans les autres directions. Comme le kata d'amélioration nécessite de la pratique pour le maîtriser, il a été décidé de commencer l'animation d'une salle de pilotage en suivant un seul objectif tactique et un maximum de trois indicateurs pour favoriser le développement d'une nouvelle façon de faire.

Comme la DSM est divisée en deux grandes directions adjointes qui englobe des secteurs et des services très diversifiés, le défi était de définir des enjeux et des indicateurs qui mobilisent l'ensemble des gestionnaires de la direction. L'augmentation du nombre de stages a été le premier indicateur sélectionné dans la salle de pilotage. Étant dans un milieu d'enseignement, cet indicateur est mesurable, pertinent à la mission

Figure 4. La salle de pilotage tactique de la DSM



de l'organisation et chaque secteur et service peut y contribuer. Il fait également le lien avec le Vrai Nord puisque le nombre de stages est également suivi en salle de pilotage stratégique. Les projets organisationnels auxquels contribue la DSM sont aussi discutés pour faire le point et permettre d'escalader les enjeux en salle de pilotage stratégique. D'une animation de salle à une autre, les gestionnaires sont en mesure de constater la progression et l'avancement des projets. Ces échanges rapprochent les gestionnaires et favorisent le partage et l'entraide. L'animation des salles est faite à tour de rôle par les gestionnaires. La directrice et la directrice adjointe jouent un rôle de coach avant chaque rencontre auprès du gestionnaire qui animera cette dernière, favorisant ainsi l'engagement et l'apprentissage d'un nouveau fonctionnement. L'animation permet également aux gestionnaires d'établir des liens et de voir une cohérence entre les actions de l'organisation. L'animation de la salle de pilotage tactique DSM a lieu aux deux semaines. Tous les gestionnaires de la direction adjointe réadaptation, qualité et développement de la pratique professionnelle y

participent (figure 4). L'ordre du jour des rencontres est suivi par toutes les directions, mais le temps alloué pour chaque segment est propre à chaque direction selon leur réalité (tableau 1). Les rôles sont rappelés en début de rencontre et les personnes volontaires prennent ces rôles durant l'animation (tableau 2). Les noms des personnes responsables de ces rôles sont inscrits dans le tableau. Les rôles permettent de bien encadrer les rencontres et d'en assurer le bon fonctionnement. Finalement, chaque rencontre se termine par une évaluation en kata d'amélioration pour tendre vers une plus grande efficacité, le respect du temps alloué et la satisfaction de chaque participant.

### Bénéfices observés et l'utilité des salles de pilotage

Plusieurs bénéfices ont déjà été observés dans les équipes qui animent une salle de pilotage tactique. Une activité a notamment été organisée en avril 2018 avec la DSM afin de faire ressortir les bénéfices et les moments forts de la salle de pilotage tactique qui sont : un bon esprit d'équipe, une meilleure cohésion et une vision commune. Les gestionnaires



**Tableau 1. Ordre du jour habituel de la rencontre (salle de pilotage tactique DSM)**

Étapes	Durée (min)
0. MISE EN PLACE <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel des rôles</li> <li>• Règles d'engagement</li> <li>• Retour sur l'évaluation de la dernière séance</li> <li>• Identification de 3 éléments critiques à discuter</li> </ul>	15
1. MUR PLAN 2. SUIVI DES ACTIONS 3. MUR RÉSULTATS (selon les éléments critiques identifiés) 4. MUR PROJETS (selon les éléments critiques identifiés) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Section Projets</li> <li>• Section Capacité</li> <li>• Section nouvelles demandes de projets</li> </ul>	30
5. MUR ACTIONS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications</li> <li>• Bons coups</li> </ul>	
6. ÉVALUATION DE LA RENCONTRE EN KATA	5

**Tableau 2. Rôles et responsabilités dans l'animation de la salle de pilotage tactique**

Rôles	Responsabilités
Animateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer la rencontre en kata.</li> <li>• Focaliser sur les éléments critiques relevés lors de la préparation.</li> </ul>
Gardien du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaler lorsque le temps prévu à l'ordre du jour est dépassé.</li> <li>• Envoyer la photo du plan d'action à l'équipe.</li> </ul>
Gardien du sens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider à garder les discussions au bon niveau.</li> <li>• Coach du kata d'amélioration.</li> </ul>
Scribe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour le mur « Actions ».</li> </ul>
Évaluateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire l'évaluation de la rencontre selon la démarche kata.</li> </ul>

ont mentionné que la créativité est également encouragée chez les participants. L'absence de jugement, souvent mentionnée, semble une condition gagnante pour les gestionnaires qui se donne droit à l'erreur dans l'apprentissage de l'animation d'une salle de pilotage. Finalement, les gestionnaires apprécient le côté très concret de la réponse-action et notent rapidement un avancement.

Plusieurs équipes opérationnelles au CIUSSS NIM utilisent déjà une station visuelle opérationnelle pour améliorer leur performance, suivre des indicateurs et mobiliser toute l'équipe dans la résolution de problème. Le contenu de la station visuelle opérationnelle évolue en fonction des besoins et de l'expérience de l'équipe qui l'anime. Ainsi, la gestion des priorités, la gestion de la charge de travail,

le suivi des indicateurs opérationnels fixés selon les objectifs tactiques pourront s'ajouter à ces stations en temps opportun. Le principe d'animation reste le même qu'aux autres niveaux, la pratique du kata conduit au développement de nouvelles habitudes<sup>[20]</sup>. **Plusieurs bénéfices sont déjà observés, notamment dans les cuisines de l'Hôpital Jean-Talon où l'équipe des cuisiniers est très mobilisée pour travailler sur un obstacle chaque semaine.** La démarche amorcée dans les CISSS et CIUSSS est un travail de plusieurs années, mais déjà, l'expérience vécue laisse présager les répercussions positives des salles dans les équipes cliniques. ■

#### Références

1. Secrétariat du Conseil du trésor. Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation [internet]. 2013 [page consultée le 27 février 2018]. Récupéré du site: [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf).
2. Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Cadre de référence ministériel d'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux à des fins de gestion [internet]. 2012 [page consultée le 27 février 2018]. Récupéré du site: [http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/mesure-et-analyse-de-la-performance/Cadre\\_de\\_referance\\_ministeriel\\_devaluation\\_de\\_la\\_performance.pdf](http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/mesure-et-analyse-de-la-performance/Cadre_de_referance_ministeriel_devaluation_de_la_performance.pdf).
3. Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Plan stratégique 2015-2020 [internet]. Mise à jour 2017 [page consultée le 29 mai 2018]. Récupéré du site: <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2017/17-717-01W.pdf>.
4. CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. Cadre de gestion intégrée de la performance organisationnelle. 2018 [page consultée le 5 mars 2018]. Récupéré du site: [https://ciusss-nordmtl.gouv.qc.ca/fileadmin/ciusss\\_nim/Menu/Votre\\_CIUSSS/Conseil\\_d\\_administration/24-janvier\\_2018/5.6\\_Fiche\\_Cadre\\_gestion\\_integree\\_de\\_performance\\_organisationnelle.pdf](https://ciusss-nordmtl.gouv.qc.ca/fileadmin/ciusss_nim/Menu/Votre_CIUSSS/Conseil_d_administration/24-janvier_2018/5.6_Fiche_Cadre_gestion_integree_de_performance_organisationnelle.pdf).
5. Liker J, Ogden T. Toyota, un modèle de gestion de crise. Édition française. Paris (FR). Pearson; 2012.
6. Couillard J. Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. Guide de la gestion intégrée de la performance. Québec; 2009.
7. Lagacé D, Landry S. Salles de pilotage un nouveau mode de gestion de la performance. Gestion. 2016; 41 (3): 90-93.
8. Barnas K. Sustaining a Lean Transformation. Healthcare Executive. 2018; JAN/FÉVR.: 54-57.

9. Barnas K. Sustaining Lean Transformation [internet]. 2017 [page consultée le 27 février 2018]. Récupéré du site: <https://createvalue.org/wp-content/uploads/Sustaining-Lean-Transformation.pdf>.
10. Liker J. Le modèle Toyota. Édition française. Paris (FR): Pearson; 2012.
11. Smith S, Lagacé D, Landry S, Chaire IRISS. Colloque Lean santé 2016. Conception d'une salle de pilotage tactique comme pilier de votre performance de direction. [internet]. Chicoutimi; 2016. Récupéré du site: <http://cypac-sante.com/documents/57293/81626/A3+DLagace+SSmith++Conception+d%27une+salle+de+pilotage+tactique+comme+pilier+de+votre+performance+de+direction.pdf/604fa6c9-790b-4149-9a5ec944baaa1400?version=1.0>.
12. Landry, S. Pour construire des ponts et non des murs: le système de gestion Lean [internet]. 2017. [page consultée le 4 juin 2018]. Récupéré du site: <https://www.revuegestion.ca/pour-construire-des-ponts-et-non-des-murs-le-systeme-de-gestion-lean>.
13. Goudreault G, Lagacé D, Marteau N. Colloque Lean santé 2015. La salle de pilotage stratégique, un outil de cohérence et de suivi dans un contexte de transition [internet]. Québec; 2015. Récupéré du site: [http://liferay.cess-labs.com/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=356980&folderId=396037&name=DLFE-11504.pdf](http://liferay.cess-labs.com/c/document_library/get_file?p_l_id=356980&folderId=396037&name=DLFE-11504.pdf).
14. Corond, P. Un plan de formation au lean management l'exemple des Hospices civils de Lyon. Gestions hospitalières. 2017; 569: 497-499.
15. Bourdages M-P, Goudreault G, Collerette P, Lagacé D, Turcotte G. Leçons apprises d'un déploiement de l'approche lean dans des établissements de santé et de services sociaux au Québec [internet]. 2016 [page consultée le 24 avril 2018]. Récupéré du site: [http://www.lepointensante.com/wp-content/uploads/2017/12/Article-WEB-13-3\\_v2.pdf](http://www.lepointensante.com/wp-content/uploads/2017/12/Article-WEB-13-3_v2.pdf).
16. Womack J, Jones D. Système Lean 2e éd. Paris (FR). Pearson; 2009.
17. Moen R. Foundation and History of the PDSA Cycle [internet]. 2009 [page consultée le 29 avril 2018]. Récupéré du site: [https://deming.org/uploads/paper/PDSA\\_History\\_Ron\\_Moen.pdf](https://deming.org/uploads/paper/PDSA_History_Ron_Moen.pdf).
18. Landry S, Beaulieu M. Lean, kata et système de gestion au quotidien: Réflexions, observations et récits d'organisations. Montréal (QC): Éditions JFD; 2016.
19. Rother M.. Toyota Kata.(US): McGraw-Hill Education; 2010.
20. Rother M. Guide pratique du kata d'amélioration et du kata de coaching (traduction libre). Sous presse 2016.



**OASIS**  
NutriSolution

**Hydra**<sup>MC</sup>  
+

La marque  
la plus vendue au  
**CANADA**\*

La solution de réhydratation en cas de troubles de déglutition, notre breuvage de lait onctueux ainsi que nos boissons onctueuses Hydra<sup>MC</sup> à base de savoureux jus Oasis<sup>MD</sup> et d'eau rafraîchissante sont le choix pratique pour tous vos besoins quotidiens.

Jus de pomme  
Jus d'orange  
Cocktail de canneberge  
Breuvage d'eau citronnée  
Breuvage de lait

Format 12x1L

CONSISTANCE NECTAR

CONSISTANCE MIEL



\*Consommation de breuvages épaissis au Canada, juin 2018, Directlink