

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iv
RÉSUMÉ	v
ABSTRACT.....	vi
TABLE DES MATIÈRES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES FIGURES.....	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE	6
1.1 les composantes de l’approche.....	6
1.1.1 l’approche <i>hoshin kanri</i> et le cycle PDCA	7
1.1.2 l’approche du <i>balanced scorecard</i> en comparaison à l’approche <i>hoshin kanri</i>	10
1.1.3 la réalisation des étapes clés de l’approche <i>hoshin kanri</i> selon le cercle PDCA	13
1.2 les éléments à considérer pour l’implantation de l’approche <i>hoshin kanri</i>	24
1.2.1 l’évaluation de la capacité d’une organisation à implanter le <i>hoshin kanri</i>	24
1.2.2 les avantages et les défis de l’approche <i>hoshin kanri</i>	26
1.3 les outils qui soutiennent l’approche <i>hoshin kanri</i>	28
1.3.1 la matrice en X (matrice de cohérence)	29
1.3.2 la salle de pilotage ou l’ <i>Obeya</i>	38
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE	46
2.1 problématique spécifique et objectifs de recherche	46
2.2 stratégies de recherche privilégiées.....	47

2.2.1 l'étude de cas	47
2.2.2 la recherche-action	47
2.2.3 les questionnaires	48
2.2.4 l'observation	48
2.2.5 les entrevues.....	48
2.3 population visée	49
2.4 les étapes de la recherche	49
2.4.1 étape 1 : l'évaluation de la présence des facteurs facilitant l'implantation de l'approche <i>hoshin kanri</i>	50
2.4.2 étape 2 : la collecte et analyse des indicateurs de performance	51
2.4.3 étape 3 : l'analyse des écarts entre la démarche exploratoire et la démarche réalisée	51
2.4.4 étape 4 : l'évaluation de la satisfaction et de la pertinence des outils utilisés et activités réalisées et la perception de la performance de la direction avant et après l'atelier de planification	55
2.5 proposition d'une démarche standardisée et d'un modèle standard pour la matrice en X et la salle de pilotage	56
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	59
3.1 mise en contexte.....	59
3.1.1 contexte du CIUSSS de la Capitale-Nationale	59
3.1.2 contexte de la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances	61
3.2 résultats de l'expérimentation	62
3.2.1 étape 1 : l'évaluation de la présence des facteurs facilitant l'implantation de l'approche <i>hoshin kanri</i>	62
3.2.2 étape 2 : la collecte et analyse des indicateurs de performance.....	65

3.2.3 étape 3 : l'analyse des écarts entre la démarche planifiée et la démarche réalisée	71
3.2.4 étape 4 : l'évaluation de la satisfaction et de la pertinence des outils utilisés et activités réalisées ainsi que la perception de la performance de la direction avant et après l'atelier de planification.....	79
3.3 proposition d'une démarche de planification <i>hoshin kanri</i> standardisée et d'un modèle standard de matrice en X et de salle de pilotage	86
3.3.1 la démarche de planification <i>hoshin kanri</i> standardisée	86
3.3.2 le modèle de la matrice en X	89
3.3.3 le modèle de salle de pilotage.....	96
CHAPITRE 4 : CONCLUSION	109
4.1 atteinte des objectifs de la recherche.....	109
4.2 limites et contraintes de l'étude.....	110
4.3 éléments novateurs proposés par ce mémoire.....	112
4.4 avenues futures de recherche	112
BIBLIOGRAPHIE	115
ANNEXE I : OUTILS D'ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE JACKSON (2006).....	122
ANNEXE II : LES ACTIVITÉS DE L'ATELIER DE PLANIFICATION <i>HOSHIN KANRI</i>	126
II.i planifier : valider la mission.....	126
II.ii planifier : déterminer la vision	127
II.iii planifier : déterminer les <i>hoshins</i>	128
II.iv planifier : déterminer les stratégies de premier niveau.....	130
II.v les méthodologies du <i>catchball</i>	131

II.vi vérifier, et contrôler : l'audit et les plans de contrôle.....	136
ANNEXE III : PRÉSENTATION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION DE PROJET	139
ANNEXE IV : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DISPONIBLE POUR LA RÉALISATION DE PROJETS : AVANT VALIDATION	142
ANNEXE V : EXEMPLE DE FEUILLE <i>CATCHBALL</i>	144
ANNEXE VI : SONDAGE DE SATISFACTION ET PERCEPTION DE LA PERTINENCE	145
ANNEXE VII : QUESTIONNAIRE SUR LES ÉLÉMENTS DE PLANIFICATION DANS UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE	147
ANNEXE VIII : CARTOGRAPHIE	150

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Comparaison de l'approche du <i>balanced scorecard</i> et de l'approche <i>hoshin kanri</i> , adapté de Asan et Tanyas (2007).....	12
Tableau 1.2 : Outils et activités utilisés lors de la réalisation du PDCA précisé par l'approche <i>hoshin kanri</i>	23
Tableau 1.3 : Quadrants de la matrice en X selon Colletti (2013).....	32
Tableau 1.4 : Types d' <i>obeya</i> selon Aasland et Blankenburg (2012).....	41
Tableau 2.1 : Démarche de l'atelier de planification <i>hoshin kanri</i> utilisée pour l'expérimentation.....	52
Tableau 3.1 : Décompte des indicateurs associés aux actions à réaliser par la DSMD demandé par les différentes instances ministérielles	67
Tableau 3.2 : Décompte des indicateurs utilisés à l'interne	68
Tableau 3.3 : Synthèse des éléments de la démarche <i>hoshin kanri</i> vécue : demi-journée 1	71
Tableau 3.4 : Synthèse des éléments de la démarche <i>hoshin kanri</i> vécue : jour 2.....	72
Tableau 3.5 : Synthèse des éléments de la démarche <i>hoshin kanri</i> vécue : jour 3.....	74
Tableau 3.6 : Synthèse des éléments de la démarche <i>hoshin kanri</i> vécue : jour 4.....	75
Tableau 3.7 : Synthèse des éléments de la démarche <i>hoshin kanri</i> vécue : jour 5.....	77
Tableau 3.9 : Proposition de démarche standard pour l'étape de planification de l'approche <i>hoshin kanri</i>	88

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Modèle de matrice en X selon Colletti (2013)	30
Figure 1.2 : Matrice en X selon Jackson (2006).....	34
Figure 1.3 : Matrice de plan annuel selon Cowley et Domb (1997).....	36
Figure 1.4 : La salle de pilotage selon Horikiri et al. (2008).....	42
Figure 1.5 : L'approche <i>hoshin kanri</i> selon les étapes PDCA et les outils associés	44
Figure 2.1 : Méthodologie de recherche	57
Figure 3.1 : Cartographie des chaînes de valeurs principales de la D-SMD affichée lors de l'atelier	70
Figure 3.2 : Évaluation de la satisfaction des activités et outils utilisés lors de l'atelier	80
Figure 3.3 : Évaluation de la pertinence des activités et outils utilisés lors de l'atelier	82
Figure 3.4 : Démarche générale de l'atelier de planification <i>hoshin kanri</i>	87
Figure 3.5 : Matrice en X de premier niveau DSMD (2015).....	90
Figure 3.6 : Partie centrale des deux modèles de matrice en X et leur cascade	92
Figure 3.7 : Modèle de matrice en X proposé.....	93
Figure 3.8 : Matrice en X et Gantt de réalisation des moyens.....	95
Figure 3.9 : Modèle général de la salle de pilotage proposée.....	97
Figure 3.10 : Première section du modèle de salle de pilotage proposé	99
Figure 3.11 : Mur 1 de la salle de pilotage stratégique au CIUSSS de la Capitale-Nationale (2016).....	100
Figure 3.12 : Deuxième section du modèle de salle de pilotage proposé	101

Figure 3.13 : Mur 2 de la salle de pilotage stratégique du CIUSSS de la Capitale-Nationale (2016).....	102
Figure 3.14 : Troisième section du modèle de salle de pilotage proposé.....	103
Figure 3.15 : Mur 3 de la salle de pilotage stratégique du CIUSSS de la Capitale-Nationale (2016).....	104
Figure 3.16 : Quatrième section du modèle de la salle de pilotage proposé.....	105
Figure 3.17 : Mur 4 de la salle de pilotage stratégique du CIUSSS de la Capitale-Nationale (2016).....	106
Figure a2.1 : Exemple du diagramme de l'arbre, adapté de Cowley et Domb (1997)...	130
Figure a5.1: Exemple de feuille <i>catchball</i>	144
Figure a8.1 : Cartographie des chaînes de valeur de la DSMD du CIUSSS de la Capitale-Nationale (2015).....	150

INTRODUCTION

La performance organisationnelle est un sujet qui fait couler beaucoup d'encre. Recherchant toujours une utilisation plus judicieuse de nos ressources, les organisations cherchent la solution ultime pour être plus efficaces. Il n'est donc pas surprenant que la philosophie de la qualité totale du système de production Toyota et la philosophie *Lean* telles que connues aujourd'hui aient fait plusieurs adeptes.

La philosophie de gestion soutenue par le *Lean* propose, entre autres, des approches et des systèmes de gestion de la performance; c'est pourquoi le *Lean* a été vu comme une panacée pouvant répondre aux problèmes associés aux coûts, aux délais et à la mauvaise qualité (Liker, 2005). Rapidement, les organisations qui ont procédé simplement à l'implantation des outils ont remarqué que l'atteinte de la performance tant attendue n'était pas réalisée et pérennisée (Bhasin, 2012). En se penchant davantage sur les principes de la philosophie, les adeptes ont su approfondir et développer leur compréhension en lien avec l'approche à succès de l'entreprise Toyota. Les organisations qui ont ensuite procédé à une implantation plus complète de la philosophie ont bénéficié de l'apport de la philosophie, améliorant ainsi la performance de l'organisation (Radnor & Walley, 2008; Reardon, Ryan, & Wanhill, 2015). Cependant, la recherche se poursuit et des concepts qui n'étaient pas encore compris ou saisis viennent enrichir la philosophie actuelle des études portant sur la performance organisationnelle (Rother, 2015).

La recherche de l'atteinte de la performance organisationnelle n'est pas un sujet qui est propre au secteur industriel. En effet, toute entreprise et organisation qui œuvre dans les services est confrontée à la nécessité d'améliorer sa performance organisationnelle pour demeurer compétitive. Les organisations du réseau public se tournent aujourd'hui résolument vers l'intégration de cette philosophie (Toussaint, 2016; Communauté virtuelle de pratique en amélioration continue (CvPAC), 2015). Le réseau de la santé et des services sociaux québécois en est un bel exemple.

Comme le présente Denis (2015), les systèmes de santé sont confrontés à trois défis majeurs qui doivent être atteints simultanément : le contrôle des coûts de santé et l'utilisation efficiente de ceux-ci, l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins et services ainsi que l'amélioration de la santé générale de toute la population. Enfin, les organisations de santé performantes démontrent la présence de trois éléments clés, soit un leadership clair en soutien à la stratégie de performance, une organisation et une utilisation efficiente de tous les types de ressources de même qu'une capacité de l'organisation à pouvoir s'améliorer (Denis, 2015).

Ces éléments sont notamment présents au sein des organisations de santé qui ont su déployer la philosophie *Lean* au cœur de leur culture organisationnelle (Aij, Aernoudts, & Joosten, 2015; Kim, Spahlinger, Kin, & Billi, 2006). Theda Care (Toussaint, 2016) et le Virginia Mason Center (Blackmore & Kaplan, 2016) sont les pionniers de l'intégration de la philosophie du *Lean* dans un système de santé en Amérique du Nord. Au Canada, l'hôpital St-Boniface du Manitoba a suivi leur exemple et en 2007, la philosophie a fait son entrée au Québec avec un soutien important du MSSS (MSSS, 2011). Ainsi, depuis 2007 plusieurs organisations de santé du Québec ont emboîté le pas.

Conjointement à l'intérêt du réseau de santé québécois à l'implantation de la philosophie, *Lean*, le Projet de loi 10 a été un facteur clé dans une poursuite de la performance plus évidente. En effet, la « Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales » présentée en septembre 2014 et sanctionnée le 9 février a un objectif clair :

« Cette loi modifie l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux par l'intégration régionale des services de santé et des services sociaux, la création d'établissements à mission élargie et l'implantation d'une gestion à deux niveaux hiérarchiques, afin de favoriser et de simplifier l'accès aux services pour la population, de contribuer à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins et d'accroître l'efficience et l'efficacité de ce réseau. » (p2, MSSS, 2014)

Les organisations de santé se regroupent maintenant soit en CIUSSS (centre intégré universitaire en santé et services sociaux) ou en CISSS (centre intégré en santé et services

sociaux) ou en centres universitaires et établissements à vocation unique, selon leur région et la spécificité des établissements qui en font partie.

Ayant une gestion intégrée de tous les services de santé sur un territoire bien défini, les nouvelles organisations se retrouvent devant un défi de taille : d'abord, assurer une gestion efficace d'un grand territoire et d'un bassin important de ressources humaines, et ensuite améliorer leur efficacité tout en assurant le meilleur service aux usagers. La majorité des organisations maintenant fusionnées avaient presque toutes un établissement qui était en voie d'implantation de la philosophie *Lean* (MSSS, 2016).

Devant les succès rapportés par la philosophie *Lean* (MSSS, 2016), les organisations sont maintenant intéressées à mettre en place une approche permettant un gain évident de performance pour la globalité de l'organisation. Comme le démontrent les présentations de l'édition 2016 du colloque de la Communauté virtuelle de pratique en amélioration continue du réseau de la santé et des services sociaux du Québec (CvPAC, 2016), les organisations se tournent vers des approches globales de performance, et ce, non seulement dans le cadre de projets précis d'amélioration continue. Avec cet intérêt marqué, il est clair que les organisations du réseau de santé québécois sont à la recherche d'une approche qui répond au besoin d'implanter un système complet de gestion de la performance. Il est donc opportun d'identifier et de proposer une approche répondant à la fois à ce besoin et demeurant cohérente avec la philosophie *Lean*.

À cet effet, une approche qui semble répondre à cette opportunité et qui a fait ses preuves dans les organisations manufacturières (Jolayemi, 2009) serait de mise : l'approche *hoshin kanri*. Cette dernière traite particulièrement du processus de planification stratégique pour une organisation. Cette approche s'implante à travers la réalisation de différentes activités et l'utilisation de l'outil de la matrice en X (matrice de cohérence) et de la salle de pilotage (*obeya*). Comme le *Lean* à ses débuts dans le réseau de la santé, l'approche ne fait pas encore partie de la culture courante de la gestion de la performance puisqu'un modèle adapté aux organisations de santé n'est pas disponible. Il n'existe donc pas de modèle standardisé d'implantation de cette approche dans les organisations de santé et des

services. Il en est de même pour la matrice en X, un outil tabulaire qui communique les décisions prises par une organisation envers son atteinte de performance (Colletti, 2013), et la salle de pilotage, une salle qui permet entre autres d'avoir un espace dédié pour faire le suivi de l'implantation des plans d'action découlant des décisions organisationnelles (Aasland & Blankenburg, 2012). Devant le potentiel de cette démarche et ses outils ainsi que l'intérêt pour ces organisations envers un système intégré de la gestion de la performance, il devient pertinent de réaliser une recherche pour proposer aux organisations de santé une démarche standardisée d'implantation de l'approche *hoshin kanri* adaptée à leurs besoins avec un modèle cohérent de matrice en X s'intégrant à une salle de pilotage qui reflètent cette démarche

Le sujet de ce mémoire porte donc sur l'implantation de l'approche *hoshin kanri* dans une organisation de santé et de services sociaux, particulièrement dans une direction d'un CIUSSS. Le premier objectif de cette recherche est d'expérimenter une méthodologie d'implantation de l'approche *hoshin kanri*. Les deuxième et troisième objectifs visent à proposer des modèles standards de matrice en X et de salle de pilotage qui intègrent l'approche *hoshin kanri*. Le quatrième objectif est de valider les propositions de cette démarche et les outils proposés.

Dans le premier chapitre, la revue de littérature portant sur le *hoshin kanri*, sa méthode d'implantation et les outils reconnus comme étant associés à l'aspect dynamique que requiert l'actualisation de l'approche seront présentés. Ce chapitre permettra de comparer les différentes façons d'aborder le *hoshin kanri*, ainsi que différentes activités permettant l'atteinte des buts de l'approche. En termes d'outils facilitant l'actualisation de l'approche, les modèles de matrice en X et de salle de pilotage seront explorés dans le cadre de ce mémoire.

Fort de la revue de littérature produite, le deuxième chapitre présentera l'approche de recherche et d'expérimentation utilisée dans le cadre de ce mémoire. Les limites de l'étude seront également précisées dans ce chapitre.

Les résultats de l'expérimentation seront présentés au troisième chapitre alors que les éléments saillants de cette recherche seront présentés à la conclusion.

CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE

Pour bien saisir l'intérêt du *hoshin kanri*, ce chapitre se propose de mieux cerner les concepts clés de cette approche. Ensuite, les activités associées à la réalisation d'étapes clés de l'approche *hoshin kanri* seront détaillées. La revue de littérature proposera certains éléments facilitant l'implantation de l'approche ainsi que ses avantages et défis associés. Finalement, la revue proposera une exploration de deux outils typiquement utilisés pour faciliter l'implantation et le suivi de résultats issus des activités associées à l'approche *Hoshin kanri*. Ces deux outils sont la matrice en X (matrice de cohérence) et la salle de pilotage (*obeya*).

1.1 les composantes de l'approche

Les auteurs présentent de façon similaire les fondements théoriques de l'approche *hoshin kanri*. Ce qui distingue les recherches sur le sujet est le niveau d'importance attribué à certains aspects de l'approche. Cette section poursuit l'objectif d'identifier les principes clés de l'approche, leurs caractéristiques et leurs modalités d'actualisation.

L'article intitulé « *Hoshin kanri and hoshin process : A review and literature survey* » (Jolayemi, 2008) propose une revue de littérature qui traite du *hoshin kanri* et de la façon dont cette approche est présentée. La définition de l'auteur est que le *hoshin* correspond à la boussole d'une organisation, à une vision, à une politique, un plan ou une visée, tandis que le terme *kanri* se traduit comme étant la gestion du contrôle de l'attention de la compagnie (Jolayemi, 2008). Plus précisément, le terme *hoshin* correspond aux objectifs majeurs et importants qui permettront à l'organisation d'échapper au statu quo (« breakthrough objectives ») et le terme *kanri* correspond à la gestion de l'atteinte de ces objectifs en conjonction avec les aléas du terrain (Colletti, 2013; Cowley & Domb, 1997). Ainsi, le *hoshin kanri* désigne le processus rigoureux de planification et de mise en œuvre de la stratégie organisationnelle qui permet d'encadrer l'ensemble des efforts de façon à ce qu'ils s'alignent sur les priorités de l'entreprise. L'approche permet donc l'élaboration d'une planification stratégique qui tient compte de tous les niveaux d'une organisation (Landry & Beaulieu, 2016).

L'approche *hoshin kanri* comprend la définition de l'orientation stratégique d'une organisation et la planification et le suivi des actions retenues par celle-ci. La définition de l'orientation stratégique se fait par l'élaboration d'une vision commune et concertée par les membres d'une organisation en utilisant, entre autres, par une réflexion organisationnelle et transversale de tous les niveaux de l'organisation (*catchball*). Afin de faciliter l'élaboration de la vision, les indicateurs mesurables faisant état objectivement de la situation actuelle de l'organisation sont essentiels. De plus la philosophie qui sous-tend le *hoshin kanri* est celle de l'amélioration continue par l'actualisation du cycle de Shewhart, soit le cercle Plan-Do-Check-Act (PDCA), autrement dit, planifier, déployer, contrôler et agir. Ainsi, les audits sont nécessaires afin de valider l'avancement de l'organisation vers l'atteinte de sa vision. De plus, la communication des décisions prises et des résultats obtenus doit être assurée à toutes ces étapes du PDCA.(Akao, 1991; Cowley et Domb, 1997; Jackson, 2006; Hutchins, 2012; Colletti, 2013; et Nicholas 2014).

Le PDCA est le véhicule de l'actualisation de l'approche *hoshin kanri*. Comme cette recherche a pour objectif de proposer une démarche permettant l'implantation de l'approche *hoshin kanri* dans une organisation, la prochaine section explique en détail l'impact de cette philosophie dans l'actualisation et dans l'implantation de l'approche *hoshin kanri* au sein des organisations.

1.1.1 l'approche *hoshin kanri* et le cycle PDCA

Le cercle PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT) a été développé par Walter Shewhart et popularisé par Edward Deming dès 1950 (Hutchins, 2012). Sokovic, Pavletic, et Pipan (2010) présentent le PDCA comme l'actualisation de l'amélioration continue : la réalisation du cercle se fait de façon continue et répétée, sans fin. Plus précisément, le cercle comprend l'étape de la planification des actions à entreprendre pour atteindre un objectif, la réalisation de ces actions et leur vérification à savoir si elles ont permis d'atteindre les résultats escomptés et la réalisation d'actions qui assurent la pérennisation du gain et l'actualisation de nouveaux standards établis grâce aux leçons retenues.

Colletti (2013), Nicholas (2014), Kesterson (2014), Hutchins (2012), et Akao (1991) et Jackson (2006) présentent tous l'approche *hoshin kanri* comme étant reliée au cercle PDCA. Précisément pour Nicholas (2014), c'est l'organisation tout entière qui applique le cercle PDCA. Lors de l'étape de planification, l'organisation définit ses objectifs, ses plans et ses mesures de succès; l'étape « do » (« déployer ») concerne la réalisation des plans d'action et des projets, la phase « check » (« contrôler ») est l'étape de vigie en lien avec les résultats obtenus à la suite de l'implantation, et la phase « act » (« agir ») correspond aux activités d'intégration des leçons apprises et l'ajustement des actions en lien avec les résultats obtenus.

Certains auteurs apportent des nuances au cercle PDCA pour procéder à l'implantation de l'approche *hoshin kanri* dans une organisation (Jolayemi, 2008; Tennant & Roberts, 2001; Witcher & Chau, 2007; Yang & Su, 2007). C'est dans ce sens que Jolayemi (2008) présente l'approche d'implantation « in vivo » de l'approche *hoshin kanri*. Selon cet auteur, il est d'abord important de construire de façon détaillée et concrète la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Ensuite, les étapes clés de l'implantation et l'intégration de l'approche *hoshin kanri* pour une organisation se déclinent ainsi : établir la vision organisationnelle, développer un plan pour les prochains trois à cinq ans, déterminer les objectifs annuels en utilisant l'approche d'échange et de cascade entre les niveaux hiérarchiques (reconnue comme l'approche *catchball*) pour définir les objectifs à atteindre, leurs cibles et les moyens pour y parvenir, et enfin réaliser le cercle PDCA avec la mise en œuvre de ces moyens.

L'approche FAIR a également été élaborée pour l'implantation de la philosophie de l'approche *hoshin kanri* (Tennant & Roberts, 2001; Witcher & Chau, 2007). L'acronyme FAIR est pour Focus, Alignement, Intergration (intégration) et Review (révision). Les éléments de l'approche FAIR ressemblent sensiblement au cycle PDCA. L'article « Policy management of strategy (*hoshin kanri*) » de Witcher (2003) précise que l'application de l'approche FAIR implique un choix de cinq grands objectifs majeurs, aussi appelés *hoshins*, à suivre chaque année. Une fois les *hoshins* bien définis,

l'intégration de ces grands objectifs dans l'organisation se fait à travers les outils issus du *Lean*. Selon les entreprises étudiées par l'auteur, la phase de révision ne se fait pas seulement à un moment précis, mais plutôt tout au long de l'année. De plus, l'étape de la révision n'est pas seulement utile pour valider l'atteinte des cibles des *hoshins*, mais également pour passer en revue le processus du choix des *hoshins* et de la détermination des cibles.

Les auteurs Yang et Su (2007) proposent un autre modèle d'implantation de l'approche *hoshin kanri*, soit le modèle EIDPER : Envision (envisager), Identify (déterminer), Diagnose (faire le diagnostic), Prioritize (prioriser), Execute (exécuter), Review (réviser). Trois mécanismes majeurs sont traités dans ce modèle, soit :

1. Avoir une compréhension de la situation actuelle et en faire l'analyse ;
2. Déterminer les causes fondamentales ayant un impact sur les objectifs stratégiques de l'organisation ;
3. Faire la proposition de solutions qui peuvent remédier aux causes fondamentales.

La présentation de ces trois modèles particuliers de l'implantation du *hoshin kanri* permet de constater que, malgré leurs différences, l'implantation de l'approche *hoshin kanri* se fait par l'étape de l'identification de l'état actuel d'une organisation, l'élaboration d'une vision commune, l'actualisation de cette vision par la réalisation d'actions cohérentes, et la révision des résultats obtenus afin de déterminer si la vision a été atteinte. En somme, c'est le cercle PDCA. Il est donc acceptable de proposer dans cette recherche une démarche d'implantation de l'approche du *hoshin kanri* liée au cercle PDCA.

L'implantation de l'approche *hoshin kanri* est un élément essentiel dans cette recherche. Il devient cependant pertinent de faire une recherche à savoir si le *hoshin kanri* est l'approche la plus appropriée pour les organisations de santé. Dans l'objectif de proposer une démarche qui semble répondre aux besoins des organisations à assurer une gestion plus adéquate de leur performance, il devient pertinent de comparer l'approche *hoshin kanri* à l'approche du *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), une approche qui

propose les mêmes bénéfices que le *hoshin kanri*, mais qui s'actualise de toute autre façon (Norreklit, 2000). Ces deux approches seront donc comparées dans la section suivante.

1.1.2 l'approche du *balanced scorecard* en comparaison à l'approche *hoshin kanri*

Kaplan et Norton (1996) ont développé et établi l'approche du *balanced scorecard*. Comme le résume l'article « Using the *balanced scorecard* as a Strategic Management System » (Kaplan & Norton, 1996), cette méthodologie a comme objectif de pouvoir suivre et guider la performance des entreprises. Selon les auteurs, il est nécessaire d'utiliser les indicateurs clairement établis par ces auteurs. Selon Kaplan et Norton (1996) ces indicateurs permettent à la fois de valider la performance actuelle des entreprises et de guider les décideurs quant aux modifications à apporter pour améliorer leur performance. Les auteurs déclinent sous quatre thèmes les indicateurs de performance : l'aspect financier (« financial perspective »), la perspective du client (« customer perspective »), la perspective du fonctionnement interne de l'entreprise (« internal business perspective ») et la perspective de l'innovation et de l'apprentissage (« innovation and learning perspective »). Selon ces auteurs, l'utilisation du *balanced scorecard* a permis de constater une relation entre l'impact de certaines mesures de performance et la santé d'une organisation. De plus, la communication nécessaire pour informer l'état des indicateurs augmente l'imputabilité des résultats des organisations (Kaplan & Norton, 2001).

Dans son article intitulé « The balance on the *balanced scorecard* a critical analysis of some of its assumptions », Norreklit (2000) critique fortement le fondement de l'approche du *balanced scorecard*. Selon l'auteur, la logique derrière les liens de cause à effet, que proposent le modèle et les indicateurs de performances établis, est circulaire. L'auteur explique également que le modèle *balanced scorecard* risque d'être trop rigide, car il requiert l'implantation d'actions pour rectifier les indicateurs, sans analyser les risques et obstacles s'associant à ces actions. De plus, selon l'auteur, pour être efficace, le modèle du *balanced scorecard* (BSC) doit être enraciné dans une culture de gestion de l'organisation hiérarchique (« top-down »). Ceci étant dit, à cause de sa nature de mesure

et de contrôle, il n'est pas facilement enraciné dans l'environnement dynamique d'une organisation.

Yang et Tsu-Ming (2009) soutiennent les propos de Norreklit (2000) sur les faiblesses du BSC. Selon les auteurs, les organisations qui décident d'implanter le BSC pourraient le faire sans considérer une stratégie organisationnelle complète qui considère les résultats d'une analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, ou Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) et sans reconnaître les indicateurs clés de performance et facteurs critiques de succès propres à l'organisation. Les autres faiblesses de l'approche décrites par les auteurs se situent dans la façon de réaliser le déploiement de la vision générale, de la stratégie et des objectifs stratégiques aux niveaux tactiques et opérationnels ainsi que la liaison des résultats terrains avec les résultats organisationnels : la cascade entre les niveaux n'est pas facilitée. C'est exactement cette difficulté de faire cascader les choix organisationnels qui met en péril la réalisation de l'implantation de la philosophie du BSC (Yang, Tsu-Ming, 2009).

Les résultats de Nobre et Haouet (2011) de leur implantation du BSC dans un centre hospitalier universitaire (CHU) sont également mitigés. En effet, les auteurs remettent en question le fondement scientifique des liens de causalité entre la performance financière et l'utilisation des indicateurs proposés par le BSC. Selon les auteurs, la démarche que propose le BSC nécessite un niveau de maturité et de soutien de la direction quant à sa mise en place efficace et utile.

Asan et Tanyas (2007) proposent un tableau comparatif de l'approche du *balanced scorecard* et de l'approche *hoshin kanri*, tel que représenté au tableau 1.1.

Tableau 1.1: Comparaison de l'approche du *balanced scorecard* et de l'approche *hoshin kanri*, adapté de Asan et Tanyas (2007)

Thème	Approche du <i>Balanced Scorecard</i>	Approche <i>Hoshin kanri</i>
Focus	Vision et stratégie	Vision et choix d'objectifs vitaux
Caractéristiques	Basées sur la performance	Basées sur les processus
Orientation	Orientée vers des cibles	Orientée sur les moyens
Forces	Encadrement conceptuel structuré	<i>Catchball</i> et communication
Faiblesses	« Top-down », non participatif	Le bon choix des objectifs vitaux dépend de la capacité d'une organisation de connaître ses besoins réels (maturité organisationnelle).

L'analyse de ce tableau permet de constater que l'approche du *balanced scorecard* fait référence à un modèle de gestion traditionnellement hiérarchique qui demande l'utilisation d'indicateurs de gestion de la performance préalablement définis. À l'opposé, l'approche *hoshin kanri* fait référence à un modèle de gestion davantage participatif qui n'hésite pas à remettre en question les indicateurs de gestion de performance pour tenir compte de la vision que cherche à atteindre l'organisation.

Par la description de l'approche du *balanced scorecard*, il devient intéressant de constater que, malgré le fait que c'est une approche qui s'est fait connaître à la même époque que l'approche *hoshin kanri*, il semble plus approprié de procéder à une implantation de l'approche *hoshin kanri* dans les organisations qui cherchent à atteindre une performance systémique propre à leur culture et aux caractéristiques qui les distinguent. En effet, l'approche *hoshin kanri* fait davantage référence à la philosophie *Lean* prisée au sein des organisations de santé. De plus, les organisations de santé n'ont pas le même objectif que les organisations privées : ces dernières cherchent à gérer leur performance pour améliorer leurs marges de profit, tandis que les organisations de santé souhaitent davantage pouvoir mieux gérer leur performance pour assurer un meilleur service à la clientèle tout en faisant une saine gestion des fonds publics qui leur sont remis. Les indicateurs de l'approche du *BSC* ne semblent donc pas répondre aux organisations de santé. Comme les indicateurs

du BSC sont les éléments centraux au déploiement de cette approche, l'approche *hoshin kanri* répond mieux aux organisations de santé.

C'est donc en s'appuyant sur le cercle PDCA et en y associant les étapes clés de l'approche *hoshin kanri* qu'il est possible de déterminer une méthodologie appropriée qui colle aux attentes de l'approche *hoshin kanri*. La prochaine section traitera donc de la réalisation de ces étapes clés de l'approche *hoshin kanri* selon le cercle PDCA.

1.1.3 la réalisation des étapes clés de l'approche *hoshin kanri* selon le cercle PDCA

De façon générale, les auteurs conviennent que le *hoshin kanri* est construit selon le modèle du cercle PDCA (Kesterson, 2014; Nicholas, 2014; Colletti, 2013; Hutchins, 2012; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997); . Il est donc pertinent de proposer un cadre de référence d'implantation qui s'y associe. Dans cette section, tous les éléments critiques du *hoshin kanri* seront abordés et associés à chacune des quatre étapes du cercle.

1.1.3.1 Planifier : l'évaluation de la situation actuelle

Afin d'assurer une planification efficace et un choix pertinent des stratégies organisationnelles, il est essentiel d'établir un portrait de la situation actuelle de l'organisation (Colletti, 2013; Jackson, 2006; Cowley et Domb, 1997). En décrivant clairement l'état actuel de l'organisation avec des données objectives, il devient plus facile pour les organisations de faire des choix et de préciser les véritables priorités.

Pour permettre cette évaluation, Cowley et Domb (1997) proposent de réaliser une analyse des réussites et des échecs passés de l'organisation, de la satisfaction et des plaintes de la clientèle, de la performance de leurs processus critiques, et de la santé relative des concurrents et les tendances qui peuvent influencer le fonctionnement de l'organisation. L'utilisation du SWOT est également un outil de catégorisation qui permet de donner un portrait plus global de la situation de l'organisation. Jackson (2006) propose quant à lui l'utilisation de six outils différents pour faire l'analyse de la situation actuelle d'une organisation (Annexe I).

Colletti (2013) apporte une distinction à cette étape selon que l'organisation soit à sa deuxième année (et plus) de réalisation de planification *hoshin kanri* ou à sa première. Dans la première année d'implantation, l'organisation s'appuie uniquement sur l'analyse de sa situation actuelle. Dans les années subséquentes, cette étape consiste à réviser et à analyser les matrices de planification *hoshin* réalisées l'année précédente.

1.1.3.2 Planifier : la détermination de la stratégie

L'étape de la planification comprend la détermination de la vision. Pour pouvoir l'établir, certains auteurs (Kesterson, 2014; Colletti, 2013; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997) précisent la pertinence d'aborder la mission et les valeurs de l'organisation.

La mission et les valeurs

La mission d'une organisation est sa raison d'être qui prend en considération ses ressources et sa capacité définissant les produits et les services proposés, et qui indique la valeur unique qu'elle offre à sa clientèle. L'énoncé de la mission doit donc être construit en concertation avec tous les participants à l'atelier de planification *hoshin kanri* (Cowley et Domb, 1997; Jackson, 2006; Colletti, 2013; et Kesterson, 2014). La mission d'une organisation est également teintée par ses valeurs (les principes auxquels l'organisation et ses membres doivent se conformer en matière d'être et d'agir (Wellhoff, 2011)).

En ce sens, les auteurs Cowley et Domb (1997) proposent que l'équipe qui participe à l'atelier de planification de l'approche *hoshin kanri* puisse s'approprier les valeurs de l'organisation au début de l'implantation de l'approche *hoshin kanri*. En s'appropriant les valeurs, les participants se mettent d'accord sur comment celles-ci guideront le choix des stratégies et de leur mode de déploiement dans l'organisation (Cowley et Domb, 1997).

La mise à jour de la mission et des valeurs de l'organisation met d'abord la table pour l'élaboration d'une vision commune de l'organisation, puis permet de recadrer la raison d'être des employés et du travail qu'ils font à même l'organisation. Au-delà d'énoncés vagues à caractère protocolaire, l'appropriation de la mission et des valeurs de l'organisation donnent aux membres d'une organisation un sens à l'exercice de planification stratégique (Colletti, 2013; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997).

Une fois la mission et les valeurs précisées, il est possible de procéder à l'élaboration de la vision, comme le propose la prochaine section.

La vision

La vision est un portrait de l'idéal qu'une organisation pourrait s'attendre à réaliser dans un futur à court, moyen ou long termes (Jackson, 2006, Colletti, 2013). Cette vision doit être connue et partagée par tous les membres de l'organisation (Cowley et Domb, 1997). Les hoshins qui seront déterminés correspondent donc aux objectifs qui doivent être atteints afin de réaliser la vision proposée. Autrement dit, la vision facilite le focus organisationnel (Jackson, 2006, Colletti, 2013. Cowley et Domb, 1997).

Selon Cowley et Domb (1997), une bonne vision devrait s'appuyer sur la situation actuelle de l'organisation, reconnaissant les défis actuels de l'organisation dans la perspective que l'état futur de l'organisation les ait traités; devrait créer des défis pour l'organisation, nécessitant ainsi de ne pas rester dans le statu quo; devrait permettre à toutes les parties prenantes de l'organisation (employés, clients, fournisseurs, gestionnaires) de retrouver leurs intérêts; devrait être un résultat intégré de la réflexion de l'équipe de gestion, plutôt que de la collection de visions individuelles : elle est donc partagée; et devrait inviter et inspirer les gens à la réaliser.

Avec la vision, il est possible de passer à la détermination des objectifs à atteindre (notamment les *hoshins*) et des actions pour les réaliser.

La détermination des *hoshins*

Connaissant la vision, il est possible d'établir les objectifs permettant l'atteinte de résultats : certains de ces objectifs seront majeurs, soit des objectifs de percée (« breakthrough ») qui correspondent aux *hoshins*. Un *hoshin* est un objectif qui est présentement hors de l'atteinte de l'organisation et qui requiert donc de la créativité et une approche innovante pour pouvoir l'atteindre. (Cowley et Domb, 1997).

Suivant le cercle PDCA, Colletti (2013) propose d'abord que l'équipe stratégique choisisse les orientations des objectifs : en prenant la vision et le résultat de l'évaluation

de la situation actuelle, l'équipe élabore les orientations initiales grâce à l'utilisation d'un diagramme d'affinités. Ensuite, deux activités sont proposées pour parvenir à la détermination des *hoshins*. La première activité, le diagramme du Radar, a pour objectif de préciser les éléments de la vision (orientations) pour lesquels il y a le plus grand écart entre l'état actuel et l'état désiré (Cowley & Domb, 1997; Sokovic et al., 2010). L'analyse des plus grands écarts permet en conséquence d'identifier les orientations pour lesquels il est essentiel de se concentrer davantage. La deuxième activité, le diagramme d'interrelation (Cowley & Domb, 1997; Hutchins, 2012; Jackson, 2006) a pour objectif de déterminer les orientations qui facilitent le succès des autres orientations une fois accomplies. Il est ainsi possible de se concentrer sur les orientations qui sont les plus porteuses de succès.

Jackson (2006) propose fortement l'utilisation des cartographies de chaînes de valeurs pour faire déterminer les *hoshins*. Une cartographie de chaîne de valeur correspond à une représentation visuelle de toutes les activités (qui apportent ou non de la valeur au produit) qui sont présentement requises pour amener un produit à travers les activités essentielles: de la conception au lancement d'un nouveau produit, et de sa production à partir d'une matière première aux mains d'un client (Rother & Shook, 2003). Plus précisément, la chaîne de valeur est un ensemble d'activités qu'une organisation réalise afin de créer un produit ou un service pour un marché. La chaîne de valeur s'appuie sur une vision par processus d'une organisation d'où l'idée de voir la production ou la réalisation d'un service comme un système étant elle-même composée de sous-systèmes qui ont chacun leur intrant (input), leur processus de transformation, et leur extrant (output). Ces trois éléments nécessitent l'acquisition et la consommation de ressources (financières, main-d'œuvre, environnementale et de gestion). La façon dont s'actualisent les activités de la chaîne de valeur détermine les coûts et influence les profits (Porter, 1985). Ainsi, conjuguant avec la vision, la cartographie de la chaîne de valeur facilite l'identification visuelle des activités du processus qui pourraient être revues afin d'atteindre la vision de l'organisation. Les constats qui suivent ces activités amènent subséquemment l'équipe à choisir les *hoshins* qui pourraient répondre à l'atteinte de la vision de l'organisation.

Comme présenté par Cowley et Domb (1997), Colletti (2013) et Jackson (2006), il devient ensuite nécessaire de prioriser ces *hoshins*. Jackson (2006) propose la priorisation selon les sept critères suivants : l'écart avec la compétition, la satisfaction de la clientèle, l'innovation technologique, les processus à optimiser, la satisfaction des employés, l'impact environnemental et la réduction totale de coûts. Dans le cas où l'utilisation de cette matrice de priorisation n'est pas suffisante pour établir les trois à cinq grandes priorités, l'auteur propose l'utilisation d'outils comme le diagramme de Pareto, l'AMDEC ou encore le diagramme d'interrelations (Hayes, 2014; Colletti, 2013; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997). Un exercice de groupe nominal peut également faciliter le choix des objectifs les plus importants (Colletti, 2013; Cowley & Domb, 1997).

Une fois la priorisation de ces opportunités complétée, Jackson (2006) propose de faire une analyse de l'impact de la réalisation de ces opportunités sur la vision, la mission et la stratégie à long terme de l'organisation.

Les stratégies de premier niveau et leur implantation

Colletti (2013) propose que l'équipe organisationnelle crée les stratégies (moyens ou projets) initiales pour chacun des objectifs. Une fois les stratégies formulées, l'équipe assigne des mesures de succès pour chacune. Lorsque toutes les stratégies ont des indicateurs qui leur sont associés, l'équipe effectue une évaluation de la compatibilité entre les stratégies pour s'assurer qu'il n'y a pas d'incohérences entre celles-ci. L'équipe procède ensuite à l'analyse de l'impact de ces stratégies, leur contribution à l'atteinte de leurs objectifs respectifs, l'évaluation de l'interdépendance entre les stratégies puis la programmation de leur séquence d'implantation. (Colletti, 2013, Cowley et Domb, 1997). Finalement, pour assurer l'imputabilité (rendre à l'obligation) Colletti (2013), Cowley et Domb (1997), et Jackson (2006) précisent tous l'importance d'attribuer des responsables de la réalisation de ces stratégies.

Ainsi, il faut comprendre que les stratégies et leurs responsables doivent être déterminés, et les indicateurs qui font état de leur atteinte doivent être précisés. La prochaine section traite notamment de ces indicateurs.

Les indicateurs

Pour Cowley et Domb (1997), les indicateurs d'objectifs permettent le suivi de l'implantation des stratégies en lien avec l'objectif, selon un échéancier précisé. Les auteurs précisent que ces indicateurs doivent tous avoir une cible quantitative (Kesterson, 2014; Colletti, 2013; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997). Les indicateurs assignés à un objectif varieront selon le type d'objectif (Colletti, 2013, Jackson, 2006).

Le *catchball*

Le *catchball* est un des éléments fondamentaux de l'approche *hoshin kanri* (Chiarini, 2016; Tennant & Roberts, 2001). En français, *catchball* se traduit par « se lancer la balle ». Plus précisément, il s'agit de la communication et un échange itératif d'idées entre les différents niveaux d'une organisation. Cowley et Domb (1997) propose qu'une meilleure terminologie pour représenter le *catchball* serait « collaborative goal-setting », une méthode collaborative pour établir les objectifs.

L'activité du *catchball* requiert une communication constante entre les participants afin de définir un des objectifs communs. La communication soutenue est requise pour s'assurer, d'une part, que les actions ciblées soient réalistes et, d'autre part, du déploiement efficace et efficient des orientations stratégiques de l'organisation (Chiarini, 2016; Tennant & Roberts, 2001; Jackson, 2006). D'une façon secondaire, le *catchball* facilite l'engagement des autres niveaux organisationnels et des employés dans le processus de planification stratégique. Cet engagement facilite aussi l'intégration de leurs points de vue et de leur expertise terrain : l'appropriation et l'acceptation des stratégies par ces personnes sont donc facilitées (Colletti, 2013).

Selon Jackson (2006) et Colletti (2013), le *catchball* doit se dérouler avant le déploiement de la stratégie organisationnelle, et par le niveau hiérarchique subséquent (*next level down*). Jackson (2006) précise que le *catchball* se réalise à travers cinq rondes de communication et d'échanges : les trois premières pour chaque niveau de l'organisation (l'équipe stratégique, les équipes responsables des stratégies et les équipes opérationnelles) et les deux dernières pour la finalisation des plans d'action et des plans

des projets opérationnels. Une ronde correspond à la transmission de l'information relative aux objectifs à atteindre et un retour d'information relative aux moyens qui pourront être utilisés pour les atteindre. Ainsi, il y a validation de la faisabilité et l'acceptabilité des cibles et des moyens du plan stratégique par tous les niveaux hiérarchiques (Jackson, 2006). Pour Colletti (2013), le *catchball* se réalise en deux cycles. Le deuxième cycle se vit principalement par l'activité de la marche, ou du « walkabout ».

Le *catchball* comprend donc l'enseignement et la révision du processus du choix des *hoshins* réalisés, une révision des outils de communication utilisés lors de la communication des stratégies et des objectifs, la détermination des cibles qui permettront l'atteinte des objectifs, le choix des indicateurs, des responsables et l'élaboration des échéanciers de réalisation des stratégies (Chiarini, 2016; Colletti, 2013; Cowley & Domb, 1997; Jackson, 2006; Tennant & Roberts, 2001)

Une fois les moyens et projets identifiés par le *catchball*, il est nécessaire de prévoir leur implantation et leur suivi. La création de plans prévus à cet effet est donc une activité pertinente. Étant donné son importance, la prochaine section apporte des précisions additionnelles sur les éléments qui se rattachent à l'élaboration des plans d'implantation et de contrôle des moyens choisis.

Les plans d'implantation et les plans de contrôle

Pour Colletti (2013), l'élaboration du plan d'implantation des stratégies retenues est composée de trois étapes :

1. Chaque équipe responsable d'une stratégie réalise une analyse approfondie à la suite de l'activité du *catchball*. L'équipe prend ensuite des décisions avec l'information recueillie;
2. L'équipe stratégique se rencontre et travaille à résoudre les conflits majeurs en lien avec le plan et précise les cibles, stratégies et objectifs;
3. L'outil de communication (la matrice en X) est consolidé et l'échéance du déploiement du plan est déterminée. Un plan de communication peut également être réalisé à cette étape.

Pour les moyens qui risquent d'être plus difficiles à implanter (en considérant les facteurs de l'environnement, la disponibilité des personnes impliquées, les facteurs politiques, etc.) Cowley et Domb (1997) proposent la création d'un plan de contingence. La réalisation de ce plan consiste d'abord à préciser les stratégies et les actions pour lesquelles il semble avoir un élément de risque ou de vulnérabilité, à réaliser un remue-méninges pour identifier ce qui empêcherait leur succès, puis à réaliser un autre remue-méninges afin d'identifier des solutions qui pourraient atténuer ou régler ces problèmes potentiels.

Une fois le plan d'implantation et le plan de contingence définis, ceux-ci doivent être retournés selon le principe du *catchball* pour évaluer s'il y a présence de doublons, d'incohérences entre tâches, ou un manque de ressources ou de contraintes financières possibles. Une fois les correctifs apportés, la publication et le déploiement officiels du plan devraient être communiqués à l'ensemble de l'organisation (Colletti, 2013; Cowley et Domb, 1997).

Les concepts traités dans cette section dressent le portrait de la littérature proposée dans l'étape de planification de l'approche *hoshin kanri* et donc, de l'étape de planification du cercle PDCA. La prochaine section présente les éléments de l'approche *hoshin kanri* associés à l'étape du déploiement (« do ») du cercle PDCA.

1.1.3.3 Déployer : l'implantation de la planification

Une fois le plan d'implantation défini, les étapes cruciales de l'implantation sont le lancement du plan, sa réalisation et l'actualisation d'un plan de formation des employés en lien avec la philosophie *Lean* (Colletti, 2013; Jackson, 2006; Kesterson, 2014).

L'évènement de lancement de l'implantation est un moment ciblé pour faire une communication claire des intentions de l'équipe stratégique afin de mobiliser tous les employés de l'organisation en lien avec le plan d'implantation (Colletti, 2013; Cowley et Domb, 1997). La tenue de l'évènement devra nécessairement tenir compte de la taille de l'organisation pour atteindre l'ensemble des effectifs. Cowley et Domb (1997) préconisent une approche *in situ*, arguant qu'un évènement fait en temps réel avec un contact face à face avec les gens a un effet mobilisateur beaucoup plus important qu'à travers des outils

de communication de masse. Colletti (2013) insiste sur le fait que, peu importe le modèle d'activité utilisé, il est essentiel d'avoir une stratégie de communication présente, cohérente et standardisée à travers l'organisation.

Une fois le lancement réalisé, l'étape suivante vise à ce que l'organisation demeure proactive dans la réalisation du plan. En effet, il s'agit à ce stade de réaliser et d'actualiser les projets, les actions et les tâches en lien avec le plan identifié.

Cowley et Domb (1997) proposent la tenue d'un journal de bord en lien avec les activités d'implantation des projets lors de l'implantation. Le but de cet outil est de tenir un registre des problématiques qui surviennent afin d'évaluer des tendances de sorte à permettre une gestion dynamique en lien avec ces problématiques identifiées (Cowley & Domb, 1997).

Afin de s'assurer de faire l'implantation de la culture de l'amélioration continue inhérente au *hoshin kanri*, Jackson (2006) propose fortement à cette étape la réalisation de différents programmes de formation relatifs à l'amélioration continue (principes *six sigma*, Lean et TQM) à travers l'organisation. Entre autres, l'auteur propose de former des gestionnaires pour enseigner ensuite de façon efficace à leurs équipes les éléments de l'approche *hoshin kanri* et de la philosophie *Lean* (Jackson, 2006).

Une fois l'étape « do » entamée, les étapes de « check » (contrôler) et « act » (agir) peuvent ensuite être amorcées. La section suivante précise les éléments pour ces deux étapes.

1.1.3.4 Contrôler et agir: l'approche de révision

La réévaluation dans l'implantation d'un plan *hoshin* est l'un des fondements du principe de l'approche *hoshin kanri* (Colletti, 2013; Kesterson, 2014, Nicholas, 2014). Incidemment, cette étape doit être considérée comme celle permettant à une organisation de faire une évaluation claire et objective de sa capacité à atteindre une vision et de permettre l'amélioration de pratiques de gestion et la gestion de sa performance (Colletti, 2013, Jackson, 2006). Ainsi, il s'agit de déterminer si le plan *hoshin* suit autant que possible l'enlignement donné, et d'adapter et de mettre profit les résultats obtenus à la

suite de l'implantation pour améliorer l'efficacité de l'organisation (Colletti, 2013; Cowley & Domb, 1997; Hutchins, 2012; Jackson, 2006; Nicholas, 2014).

Il est également essentiel de créer un environnement sans blâme dans l'organisation lors de la réalisation de l'étape de contrôle (Jackson, 2006). Un environnement sans blâme s'établit en partant des constats suivants :

- la pensée organisationnelle doit être faite en mode systémique. Un mode de systémique précise que, dans une organisation, le plus petit changement peut avoir une conséquence extrême sur une autre partie du système. Il est donc nécessaire de penser à l'organisation en tant qu'un système, avec toutes ses parties reliées entre elles (perspective systémique);
- être axé sur les processus et non les résultats : les gestionnaires qui se concentrent seulement sur l'atteinte des résultats réaliseront des victoires vides, puisque l'atteinte de résultats ne veut pas nécessairement se traduire dans de meilleurs processus; il devient donc primordial de faire un travail pour améliorer des processus et d'atteindre les cibles d'améliorations cohérentes avec ceux-ci;
- les problèmes sont des opportunités : la présence de problèmes doit être vue comme une opportunité pour mieux comprendre le mode de fonctionnement de l'organisation et comme une opportunité de l'améliorer;
- sans jugement et sans blâme : les gestionnaires qui se concentrent sur l'atteinte des résultats auront comme réflexe de punir les personnes qui leur font part de problématiques, tandis qu'un gestionnaire *Lean* remerciera ces personnes, car elles ont pu identifier des problématiques précédemment inconnues dans le système.

Pour réaliser l'étape de contrôle, les auteurs Colletti (2013) et Jackson (2006) proposent la réalisation d'une rencontre de révision. Cette rencontre doit avoir lieu à plusieurs reprises durant le cycle d'implantation du plan retenu ainsi que lors d'une révision annuelle. Jackson (2006) propose de refaire l'audit du diagnostic du président (Annexe I) à la fin du cycle de réalisation du plan *hoshin*. Chau et Witcher (2008) présentent le *top executive audit* utilisé par Nissan pour réaliser l'étape de contrôle. L'audit a pour objectif

d'avoir une compréhension partagée par les gestionnaires de la façon dont la compagnie se concentre sur les éléments névralgiques de l'organisation (la qualité, le coût, le délai et l'éducation), de la réalisation de la planification stratégique et des opportunités ou des projets d'amélioration en cours. Les audits ont donc pour rôle de confirmer l'état d'avancement de la planification *hoshin* et des objectifs stratégiques (Chau & Witcher, 2008).

Il est donc possible de constater que tous les éléments de l'approche *hoshin kanri* s'associent au cercle PDCA. La littérature propose certaines nuances quant à la réalisation de ces différentes étapes, mais il est possible de faire ressortir les points suivants : l'utilisation du *catchball* dans l'identification des objectifs et des actions, l'utilisation d'indicateurs pour comprendre l'état actuel de l'organisation, l'importance de la définition des cibles de performance et du suivi de l'avancement du plan d'action, ainsi que l'aspect humain qui doit être considéré soit, par la formation ou la communication des décisions prises (Colletti; 2013; Coweley & Domb, 1997; Hutchins, 2012; Jackson, 2006; Kesterson, 2014; Nicholas, 2014). En d'autres termes, l'information présentée au tableau 1.2 propose un recouplement de ce que présentent ces mêmes auteurs.

Tableau 1.2: Outils et activités utilisés lors de la réalisation du PDCA précisé par l'approche *hoshin kanri*

Étape PDCA	Précisions apportées par l'approche <i>hoshin kanri</i>	Outils et activités utilisés
P	Appropriation de la mission et des valeurs de l'organisation Élaboration de la vision Détermination des orientations et des moyens pour réaliser la vision	Atelier de planification <i>hoshin kanri</i> <i>Catchball</i> Cartographie des chaînes de valeurs de l'organisation Indicateurs Matrice en X
D	Lancement du plan stratégique Réalisation des actions	Plan d'action Plan de contingence Plan de communication Matrice en X
C	Réalisation du suivi de l'implantation du plan d'action Réalisation d'audits	Journal de bord Rencontre de suivi Salle de pilotage
A	Mise en place d'actions correctives Mise en place de standards retenus	Formation portant sur la philosophie <i>Lean</i> et l'approche <i>hoshin kanri</i> Salle de pilotage Audits

Ainsi, pour conclure cette section, il peut être dit que l'approche *hoshin kanri*, qui est en soi l'identification d'objectifs de percées (*hoshins*) clés liés à la performance organisationnelle et la gestion de l'atteinte de ceux-ci, s'implante à travers la réalisation de différentes activités dont le *catchball* et selon la philosophie *Lean*. Dans le but de soutenir ces propos, la revue de littérature a proposé une comparaison entre le *hoshin kanri* et le *balanced scorecard*.

Ceci étant dit, la réalisation de l'approche *hoshin kanri* dépend également de la présence de différents éléments organisationnels qui sont présentés dans la prochaine section.

1.2 les éléments à considérer pour l'implantation de l'approche *hoshin kanri*

L'implantation de l'approche *hoshin kanri* ne se fait pas sans heurts, étant donné que les démarches utilisées requièrent une gestion davantage participative que le « top-down » traditionnel (Colletti, 2013; Witcher, Chau, & Harding, 2008; Norreklit, 2000). Ainsi, il devient pertinent de considérer les facteurs qui faciliteront ou qui mettront en péril l'implantation d'une telle approche.

En ce sens, cette section abordera les éléments à évaluer afin d'identifier si l'organisation présente la capacité nécessaire pour implanter le *hoshin kanri* ainsi que les avantages et défis qui y sont associés.

1.2.1 l'évaluation de la capacité d'une organisation à implanter le *hoshin kanri*

La philosophie derrière l'approche *hoshin kanri* englobe les principes de la gestion de la qualité et de la philosophie *Lean*. Comme le présentent Colletti (2013), Kesterson (2014), Jackson (2006), Cowley & Domb (1997), une organisation qui souhaite implanter l'approche *hoshin kanri* doit avoir implanté ou être en cours d'implantation de la philosophie *Lean*. Il devient donc pertinent d'évaluer à quel niveau d'implantation de la philosophie *Lean* une organisation serait prête à faire l'implantation du *hoshin kanri*. Les auteurs Bessant et Francis (1999) et Bessant, Caffyn et Gallagher (2001) proposent une échelle d'évaluation du niveau d'implantation de la philosophie d'amélioration continue qui tient compte de l'implantation du *hoshin kanri*. Les auteurs proposent l'échelle

suivante pour identifier le niveau d'implantation de l'amélioration continue dans la philosophie organisationnelle:

0. Sans activité d'amélioration continue;
1. Mise en place de certains éléments du concept de l'amélioration continue;
2. L'utilisation d'une approche structurée et systématique de l'amélioration continue;
3. L'utilisation de l'amélioration continue de façon stratégique : l'approche *hoshin kanri*;
4. Avoir des équipes autonomes dans leur utilisation de l'amélioration continue et alignées avec la vision stratégique;
5. Être une organisation apprenante.

Il est question de l'approche *hoshin kanri* dès le niveau 3 d'implantation de l'amélioration continue. Ainsi, pour qu'une organisation puisse accéder au niveau 3, il faut qu'elle ait répondu et dépassé les niveaux inférieurs de l'échelle. Les éléments suivants doivent se retrouver dans une organisation de niveau 3 : une structure permettant le déploiement d'objectifs stratégiques, une structure formelle de mesure, une structure permettant la gestion des idées et un système d'appréciation de la performance. Une organisation qui souhaite implanter l'approche *hoshin kanri* doit donc être intéressée dans l'implantation de l'amélioration continue (Bessant & Francis, 1999; Bessant et al., 2001).

Pour pouvoir procéder à l'implantation de l'approche *hoshin kanri*, une organisation doit nécessairement avoir certaines caractéristiques. Hadid et Mansouri (2014) et Oakland (2011) constatent que le leadership, le système de mesure de performance, une communication claire et efficace et la responsabilisation des employés par l'« empowerment », le « commitment » (l'engagement) et l'« involvement » (la participation active) sont les approches nécessaires pour faire un déploiement réussi de l'approche *hoshin kanri*.

Kesterson (2014) et Colletti (2013) précisent que les facteurs qui devraient se retrouver dans une organisation qui souhaite implanter le *hoshin kanri* peuvent être catégorisés sous les thèmes suivants : le soutien de la haute direction, l'amélioration continue dans le mode

de gestion, l'utilisation d'ateliers de planification et de modalités de participation aux ateliers, le sentiment d'urgence à changer les façons de choisir les projets organisationnels, et la communication.

Comme pour l'intégration de l'amélioration continue, les éléments à retrouver dans les organisations pour permettre une implantation facilitée de l'approche *hoshin kanri* sont évolutifs. Comme la maturité organisationnelle, il est possible pour une organisation de se développer et de pouvoir améliorer son niveau d'intégration de l'approche *hoshin kanri* et d'augmenter la présence d'éléments facilitants (Jolayemi, 2009).

La connaissance des éléments à retrouver dans une organisation pour faire une implantation réussie de l'approche *hoshin kanri* permet d'élaborer une stratégie d'implantation adaptée au contexte de l'organisation. De la même façon, la connaissance des avantages et des défis de l'approche permet également de construire une stratégie d'implantation appropriée. La prochaine section abordera donc ces deux facettes.

1.2.2 les avantages et les défis de l'approche *hoshin kanri*

Plusieurs avantages associés à l'approche *hoshin kanri* peuvent être identifiés dans la littérature. D'abord, l'approche *hoshin kanri* propose une démarche cohérente d'alignement horizontal et vertical dans l'organisation (Kesterson, 2014; Colletti, 2013). En détail, les autres avantages liés à l'implantation de l'approche *hoshin kanri* sont : l'engagement de toute l'organisation envers l'atteinte d'une vision commune et concertée facilite le «focus » organisationnel; la communication inhérente à la concertation et par le *catchball* facilite le choix des bonnes actions, l'engagement organisationnel; et une meilleure compréhension par les employés des décisions prises par l'organisation; l'utilisation d'indicateurs de mesure facilitent l'identification de la vision, le suivi des actions choisies et le réajustement des plans d'implantation, comme ils rendent objective l'identification de ce qui va et ne va pas au sein de l'organisation; la cohérence avec les principes de la philosophie *Lean*. (;Colletti, 2013; Hutchins, 2012, Jolayemi, 2009; Jackson, 2006; Nicholas, 2014).

Les bénéfices escomptés de l'implantation de l'approche présentée par Hadid et Mansouri (2014) sont similaires à ceux de l'implantation des méthodologies connexes au *Lean* dans le milieu manufacturier (par exemple, la réduction de l'inventaire); d'autres touchent particulièrement à l'aspect humain des organisations de services, notamment l'amélioration de la perception du client et de la qualité du service ainsi que l'amélioration de la satisfaction de la clientèle et des employés (Hadid & Mansouri, 2014).

Il est donc possible d'affirmer que l'implantation et l'actualisation de l'approche *hoshin kanri* apporte des bénéfices auprès d'une organisation qui fait le choix d'investir les ressources nécessaires pour le faire (Kesterson, 2014; Colletti, 2013; Hutchins, 2012) En revanche, comme toute approche demande un changement de paradigme, il existe des défis inhérents à l'implantation de l'approche *hoshin kanri*. Ces défis sont similaires à ceux identifiés pour la pérennisation du *Lean*.

L'article de Hadid et Mansouri (2014) présente les éléments clés qui inhibent les bénéfices de l'implantation du *Lean* dans les organisations des services, soit : la résistance au changement des employés; le type de fonctionnement hiérarchique de la structure de gestion; l'erreur humaine; l'implantation de plusieurs programmes d'amélioration et le manque de connaissance dans les pratiques. D'autres éléments d'échec sont un manque de support de la haute direction, une vision trop vague et une identification de moyens qui ne facilitent pas l'atteinte de la vision élaborée, un manque de participation de tous types d'employés, une utilisation d'indicateurs qui ne sont pas appropriés pour l'évaluation de l'état actuel d'une organisation et pour le suivi des actions choisies, et un manque de connaissance des employés pour mettre en œuvre les actions choisies (Nicholas, 2014; Munechika, Sanob, Jinc, Kajiharar et Chisato, 2014; Kesterson, 2014; Colletti, 2013)

Jolayemi (2008) insiste sur les limites de l'implantation de l'approche *hoshin kanri* : avec la révision de la littérature des implantations préliminaires de l'approche *hoshin kanri*, l'implantation de cette approche en tant qu'un simple outil ne parvient pas à donner les bénéfices escomptés (Jolayemi, 2008; Tennant & Roberts, 2001). En outre, il est nécessaire de retrouver une culture de partage et d'amélioration continue pour vivre

pleinement ce que le *hoshin kanri* propose (Jolayemi, 2008). Finalement, Colletti (2013) rajoute que les défis associés à l'implantation de l'approche *hoshin kanri* sont l'augmentation de la vulnérabilité que donne l'augmentation de la visibilité des décisions prises, la mise en place de la discipline requise pour actualiser l'approche *hoshin kanri* et la maturité de l'organisation à accepter qu'elle vit une courbe d'apprentissage liée à l'implantation de l'approche *hoshin kanri*

En somme, comme pour toute pratique de gestion, les risques associés à l'implantation de nouvelles pratiques sont liés à la maturité du terrain à pouvoir actualiser les changements requis. Particulièrement, la communication entre les niveaux hiérarchiques, la culture et la rigueur de l'utilisation de la mesure qui sont des éléments fondamentaux de l'approche *hoshin kanri* sont également les éléments qui semblent être les plus escamotés pour les organisations qui décident d'implanter l'approche (Nicholas, 2014; Colletti, 2013; Jolayemi, 2008; Tennant & Rover, 2001). La stratégie d'implantation doit donc tenir compte de la maturité organisationnelle afin de pouvoir répondre adéquatement à la capacité de celle-ci à pouvoir intégrer les éléments qui lui seront utiles dans son évolution.

En ayant précisé les éléments de l'approche *hoshin kanri*, son actualisation à travers le cycle PDCA, les éléments à retrouver chez une organisation qui souhaite implanter l'approche et les avantages et défis associés à celle-ci, il devient pertinent de présenter les deux outils associés de très près à l'approche (Rajkumar, 2014; Colletti, 2013; Hutchins, 2012; Jackson, 2006; Cowely & Domb, 1997; Akao, 1991). La prochaine section présente donc ces deux outils, soit la matrice en X (matrice de cohérence) et la salle de pilotage (*obeya*).

1.3 les outils qui soutiennent l'approche *hoshin kanri*

Hormis le fait que l'approche *hoshin kanri* propose une méthodologie complète, l'utilisation des deux outils suivants comme la matrice en X (matrice de cohérence) et la salle de pilotage (*obeya*) facilitent la communication et le suivi de l'étape de réalisation de la planification. Étant donné leurs traits distincts, la prochaine section traitera d'abord

des composantes de la matrice en X (matrice de cohérence) puis de celles de la salle de pilotage.

1.3.1 la matrice en X (matrice de cohérence)

L'un des outils qui met en contexte l'approche *hoshin kanri* est la matrice en X, ou la matrice de cohérence.

Kesterson (2014) présente un recueil des différentes façons d'utiliser la matrice en X. Entre autres, la matrice en X est un outil pour faire le suivi du déploiement de toute la stratégie, reliant la structure de cascade à partir des *hoshins* et des priorités annuelles de l'organisation, jusqu'aux améliorations annuelles prévues au niveau opérationnel. La matrice en X a également pour objectif de présenter l'alignement organisationnel et d'assurer une communication logique de toutes ces informations. Jackson (2006) précise la réflexion : la matrice en X est essentiellement un outil sur lequel sont enregistrées les décisions et les discussions de soutien qui ont été nécessaires pour articuler et exécuter une stratégie efficace. Rajkumar (2014) affirme que le but de la matrice en X est de présenter la corrélation entre les objectifs et les données importantes de l'organisation.

Tabulaire, la matrice en X est un outil visuel qui permet de mettre en relation les objectifs et les actions retenus par l'organisation ainsi que la vision identifiée par le processus créatif et itératif de la planification *hoshin kanri*. D'un coup d'œil, il est possible de voir la cascade de la stratégie retenue, les indicateurs de résultats concernés et les responsables assignés à l'actualisation des différents objectifs de l'organisation.

Dans le même cas que l'approche *hoshin kanri*, il n'y a pas de modèle de la matrice en X partagé par tous. La littérature propose différents modèles très similaires, mais chaque auteur présente un modèle avec certaines nuances (Colletti, 2013; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997). Afin de présenter les éléments distinctifs qui existent dans la littérature, trois modèles de matrice en X sont présentés, soit celui de Colletti (2013), Jackson (2006) et Cowley et Domb (1997).

La matrice de Colletti (2013), tel que proposé à la figure 1.1 propose trois zones distinctes.

1				2														
●		○		Orientations													Mesure B,1	
	●			Orientations										○			●	Mesure A,1
○		●		Orientations											●			Mesure 2,2
		●		Orientations											○	●		Mesure 2,1
		●	●	Orientations											○			Mesure 1,3
	○		●	Orientations											○			Mesure 1,2
			●	Orientations										●	●	●		Mesure 1,1
				3														
	But B	But A	Hoshin 2	Hoshin 1	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Orientations Buts / hoshins Objectifs Équipe de soutien </div>													
●	Impact important				Unité X													
○	Impact moyen				Unité Y		●								●			
○	Impact faible				Unité Z							●				●		

Figure 1.1: Modèle de matrice en X selon Colletti (2013)

La matrice en X est composée d'une partie centrale ainsi que des zones permettant d'identifier les interactions entre les parties de la matrice. Les trois zones présentent la corrélation ou l'interaction entre les *hoshins*, les orientations, les objectifs et les équipes responsables. Ces zones de corrélations permettent de communiquer clairement le « pourquoi » des décisions prises : elles permettent d'exprimer visuellement les discussions ayant eu lieu dans un atelier de planification *hoshin kanri*, permettant d'identifier à quelles orientations les objectifs sont associés, par exemple. Ainsi, lorsque la matrice est partagée aux membres d'une organisation, tous auront une compréhension commune de la réflexion derrière les choix de projets organisationnels.

La corrélation entre les composantes de chaque zone est identifiée par la légende suivante : un cercle plein identifie une relation à fort impact, un cercle mi-plein identifie une relation moyenne entre les dimensions et un cercle vide présente un niveau de relation faible. L'absence d'un cercle signifie qu'il n'y a pas d'interaction entre les éléments. Ainsi, il est possible de voir que pour atteindre avec succès une orientation, il faut passer par l'atteinte des objectifs qui sont en relation avec cette orientation.

Dans la zone 1, il est possible d'identifier l'impact des orientations avec les différents buts et *hoshins* identifiés. La différence entre un *hoshin* et un but est qu'un *hoshin* est beaucoup plus ambitieux en termes de cible à atteindre, comparativement à un but simple. Le *hoshin* veut briser le statu quo, tandis qu'un but est un élément à atteindre compte tenu de la nature des activités de l'organisation. La zone 1 permet de préciser que, pour l'atteinte des buts et des *hoshins*, plusieurs orientations devront être abordées.

Dans la zone 2, il est possible de constater l'interaction entre les orientations et les objectifs. Pour Colletti (2013), les objectifs sont sous-jacents aux orientations, de plus petites envergures que les buts ciblés en planification. Ainsi, la matrice lie ces objectifs aux orientations identifiés lors de l'atelier de planification *hoshin kanri*.

Finalement, la zone 3 affiche les interactions entre les objectifs et les personnes responsables. Dans ce cas-ci, les responsables sont précisés par les unités fonctionnelles de l'organisation. Il est donc possible non seulement de visualiser et d'identifier les responsables aux objectifs, mais également d'identifier la charge répartie sur chacune des unités fonctionnelles de l'organisation. En d'autres termes, il est possible de voir parmi lesquels: direction, groupe ou gestionnaire est le plus impliqué dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

Toujours selon le modèle de Colletti (2013), la partie centrale de la matrice en X est composée de quatre quadrants qui sont en relation les uns avec les autres. Deux des dimensions de ce quadrant s'ajustent selon le niveau de l'organisation. Les deux autres dimensions demeurent fixes, peu importe le niveau de l'organisation concerné. Les dimensions fixes sont : les *hoshins*, et l'équipe en soutien (Team Support).

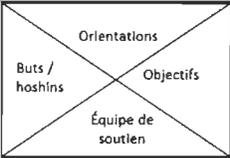
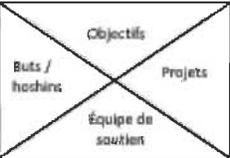
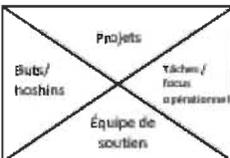
Selon les niveaux de l'organisation, les deux autres dimensions sont modifiées selon les niveaux organisationnels suivants :

- niveau stratégique (les cadres supérieurs d'une organisation, par exemple directeur, directeur adjoint, président, vice-président, etc.) (1) : Orientations et objectifs;

- niveau tactique (les cadres intermédiaires d'une organisation, par exemple chef de département, chef d'équipe, gestionnaire d'équipe, etc.) (2) : Objectifs et projets;
- niveau opérationnel (les employés au niveau opérationnel)(3) : Projets et tâches ou focus opérationnels.

Le tableau 1.3 présente les exemples des parties centrales de matrice en X selon le niveau de l'organisation concerné.

Tableau 1.3: Quadrants de la matrice en X selon Colletti (2013)

Niveau de l'organisation	Exemple des quadrants de la matrice en X
Stratégique	
Tactique	
Opérationnel	

Il est donc possible de remarquer que, dans les trois versions de la matrice, on reporte toujours les *hoshins* (Colletti, 2013). Colletti (2013) précise que c'est pour assurer la concentration de l'organisation que le quadrant des *hoshins* est positionné de la même façon, peu importe le niveau de l'organisation concerné. Les dimensions se modifient et se cascaden l'une dans l'autre selon le niveau organisationnel. Les objectifs identifiés dans la matrice de niveau stratégique sont les mêmes repris dans la matrice tactique; les projets écrits dans la matrice tactique sont répétés dans la matrice de niveau opérationnel.

Il est donc possible de visualiser la cohérence des choix pris à travers tous les niveaux organisationnels.

Jackson (2006) présente une matrice en X avec certaines différences. Notamment, l'auteur ne propose pas de modèle distinct selon le niveau de l'organisation. Jackson (2006) prend en considération l'impact de la réalisation du *catchball* (l'échange entre et à travers les niveaux hiérarchiques d'une organisation) dans la présentation de sa matrice en X. En effet, pour pouvoir construire les matrices en X nécessaires dans le suivi de l'implantation de la stratégie organisationnelle, l'auteur soutient qu'il est primordial que la matrice soit ajustée afin qu'elle assure un espace suffisant pour y inclure la partie qui sera déterminée à la suite des activités *catchball*.

Jackson (2006) amène également la notion de la prévision des résultats en lien avec les indicateurs ciblés. Ainsi, sur sa version de la matrice, l'auteur propose d'identifier clairement les cibles à atteindre et les indicateurs d'objectifs ciblés. En outre, l'auteur propose d'inclure une prévision des coûts associés à l'actualisation des chaînes de valeur et des opportunités mis en place. Incidemment, cela fait un lien direct avec l'évaluation des profits et des pertes engendrés par la chaîne de valeur telle qu'utilisée dans l'étape de l'évaluation de la situation actuelle de l'organisation.

Le modèle de la figure 1.2 présente les zones générales de la matrice.

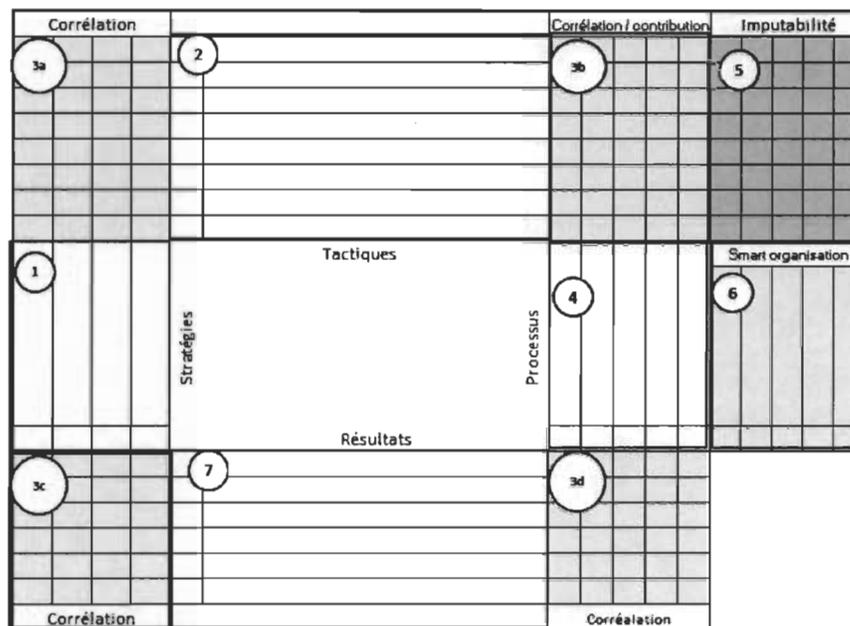


Figure 1.2: Matrice en X selon Jackson (2006)

La zone 1 correspond à l'information en lien avec les priorités retenues par l'organisation, que Jackson (2006) décrit comme étant des stratégies. Les priorités importantes sont des éléments d'amélioration transversaux à l'organisation ou encore les *hoshins* pour la période en cours et pour les deux à trois prochaines années. Ainsi, lorsque rendues disponibles à tous les membres d'une organisation, chacun aura une compréhension commune des priorités organisationnelles.

La zone 2 correspond à la zone des tactiques. Selon l'auteur, les stratégies donnent naissance aux tactiques. Les tactiques sont des projets tactiques d'amélioration pour la période courante des initiatives et de la période courante (les 6 à 18 prochains mois). Un peu comme le modèle de Colletti (2013), cette zone a pour objectif de faire comprendre que pour l'atteinte des priorités, ces tactiques devront être mises en œuvre. Les tactiques précisent comment s'actualiseront les priorités dans l'organisation.

Les zones 3a, 3b, 3c, et 3d présentent les corrélations entre les zones 1 et 2, 2 et 4, 4 et 7, et 1 et 7 respectivement. Comme pour la matrice de Colletti (2013), la représentation visuelle de la corrélation permet de mettre en évidence que la réalisation des priorités

dépend de plusieurs éléments : que la réflexion faite pour élaborer la planification stratégique a prise en compte le détail nécessaire pour l'atteinte de la vision.

La zone 4 ou la zone des processus fait état de l'actualisation des tactiques identifiées par l'organisation. L'auteur précise que les tactiques (les projets tactiques d'amélioration) requièrent des indicateurs précisant l'amélioration des processus. La recommandation est d'établir des indicateurs qui feront état facilement de l'amélioration, indiquant le développement des procédés organisationnels et leurs relations critiques au modèle de l'entreprise. Cette zone permet donc de communiquer la façon dont l'organisation vérifiera l'atteinte des cibles des tactiques.

La zone 5 est la zone d'imputabilité. Cette section propose les relations importantes entre les individus, les équipes, les départements et les fournisseurs. La zone permet ainsi de communiquer ouvertement qui est imputable de la réalisation des priorités organisationnelles.

La zone 6 présente les liens de coopération entre les individus, les équipes, les départements et les divisions de la compagnie afin d'atteindre les cibles. Ainsi, cette zone permet de présenter la complexité derrière la réalisation des tactiques choisies; la zone communique donc que la réflexion de cette planification stratégique a pris en compte la complexité de l'interrelation entre les différents départements pour l'atteinte des priorités établies. Autrement dit, ce n'est pas seulement la personne identifiée imputable de la tactique qui est la seule contributrice au succès d'une tactique, mais plusieurs parties de l'organisation.

La zone 7 est la zone des résultats. Dans cette section, l'estimation de l'impact financier des investissements dans les processus de l'organisation et autres atouts est identifiée. L'auteur précise que c'est par une gestion soutenue des processus de l'organisation qu'il sera possible d'atteindre des résultats. Ainsi, cette section exprime la réflexion réalisée dans l'élaboration de la planification stratégique qui a tenu compte des impacts financiers des décisions prises.

Pour Cowley et Domb (1997), la matrice en X est présentée comme étant la matrice de la planification annuelle. Faisant état de la panoplie de tableaux disponibles, les auteurs proposent la matrice afin d'offrir une méthode alternative ou additionnelle pour la documentation des stratégies organisationnelles. En effet, la matrice propose une structure permettant la visualisation de la synergie entre les stratégies. Le modèle de cette matrice se trouve à la figure 1.3.

Date Par Année		Thème										
Stratégies	Impact fort * Impact moyen o Impact faible Δ	Hoshins				Mesures	Cibles	Responsables			Resources nécessaires	
		Hoshin 1	Hoshin 2	Hoshin 3	Hoshin 4							
		1				3				4		
Mesures Cibles		2										

Figure 1.3 Matrice de plan annuel selon Cowley et Domb (1997)

Une première distinction du modèle proposé par Cowley et Domb (1997) se présente par l'utilisation d'un thème par matrice. En effet, les auteurs proposent qu'une matrice de planification annuelle soit construite pour chacun des thèmes établis par l'organisation. Un thème correspond à une problématique très générale identifiée par l'organisation lors de son évaluation annuelle de ses besoins en amélioration. Un exemple de thème pourrait être d'améliorer la mobilisation des employés (expérience d'*empowerment*). D'avoir un thème par matrice permet de présenter la planification distincte de projets par thème.

La zone 1 correspond à la corrélation entre les stratégies et les *hoshins*. Les stratégies correspondent aux projets et aux moyens nécessaires pour les atteindre. Selon l'impact des *hoshins* sur les stratégies, la légende des formes est utilisée en conséquence. Comme

précédemment présentée par Colletti (2013) et Jackson (2006), cette zone de corrélation permet de rendre visuels les moyens requis pour pouvoir réaliser les *hoshins* identifiés.

La zone 2 correspond aux indicateurs des *hoshins*, c'est-à-dire, les éléments seront mesurés et leurs cibles de résultats associés. Cette zone permet donc de préciser la façon que l'organisation mesurera l'atteinte des *hoshins*.

La zone 3 correspond aux indicateurs des stratégies. Cette zone permet donc d'identifier ce qui sera mesuré afin de déterminer si les stratégies ont réellement produit des gains.

La zone 4 correspond à l'imputabilité des stratégies. Avec l'utilisation de la légende des formes circulaires, une personne pourra être associée comme étant un leader (⊙) ou un contributeur (○). Cette zone permet donc de communiquer facilement à toute personne de l'organisation qui est responsable de quelle stratégie.

En somme, malgré les différences des modèles proposés, la littérature semble converger vers un même point : la matrice en X est un outil qui résume et présente de façon logique l'information recueillie à la suite de l'identification de la stratégie de l'organisation ainsi que la corrélation entre les différentes dimensions des stratégies organisationnelles. En outre, une logique de poupées russes explique l'emboîtement des différents niveaux des matrices en X présentées. Finalement, l'information relative aux personnes ou aux équipes imputables des résultats est également présente. Malgré la différence entre les niveaux hiérarchiques d'une organisation qui peuvent être concernés par ces matrices, le but de l'outil demeure le même : communiquer clairement et efficacement les orientations organisationnelles jusqu'aux équipes terrain.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, le modèle de matrice en X qui semble le plus approprié est un amalgame des trois modèles présentés. D'abord, les zones de corrélation des modèles de Colletti (2013) et Jackson (2006) sont celles qui proposent le plus grand niveau de présentation de l'interrelation entre les orientations, les *hoshins*, et les moyens déterminés. Il est donc possible de voir plus facilement le détail de la réflexion exhaustive issue de la planification stratégique. Ensuite, Colletti (2013) propose un modèle différent

de matrice selon le niveau de l'organisation : vu la complexité des organisations de santé, il devient très intéressant de pouvoir présenter l'information issue d'une planification stratégique de cette façon. Finalement, la simplicité de la présentation de la zone d'imputabilité du modèle de Cowley et Domb (1997) rend plus facile la lecture de la matrice. En effet la communication est un élément essentiel dans l'actualisation de l'approche *hoshin kanri* (Colletti, 2013; Nicholas, 2014; Hutchins, 2012); il devient donc opportun d'utiliser un format de matrice en X qui présente de façon simple les décisions prises et les personnes imputables. Ainsi, il devient pertinent de proposer un modèle de matrice en X qui tient compte des forces de chacun de ces modèles.

La matrice en X est donc un outil pour faire état de la cohérence de la prise de décision. Cette matrice peut également être utilisée pour assurer le suivi de l'implantation des actions choisies : c'est pourquoi on la retrouve intégrée à la salle de pilotage (*obeya*). La prochaine section explique justement le rôle et les composantes de cette salle.

1.3.2 la salle de pilotage ou l'*Obeya*

De par son utilisation, l'*obeya* est un outil qui facilite l'actualisation et le suivi de la planification *hoshin kanri*. Aasland et Blankenburg (2012) présentent l'*Obeya* ou *Oobeya*, un terme japonais qui peut être librement traduit par « grande salle », comme une salle qui permet la discussion avec les chefs des autres départements et disciplines nécessaires pour la réalisation d'un projet. Historiquement, l'objectif derrière la première utilisation de cette salle chez Toyota était de réunir dans cet espace les responsables des différentes expertises liées au projet Prius. La première salle était donc destinée à gérer un projet. Particulièrement, les objectifs de la salle étaient de rendre efficace le processus du développement et d'assurer la qualité du produit.

Dans cette salle, les chefs sont présents et toute documentation et information pertinentes à une situation identifiée sont disponibles pour tous. Ainsi, la salle de pilotage facilite la contribution des personnes associées aux projets, et donc du développement de leur potentiel humain (Poppendieck & Cusumano, 2012).

Meybodi (2013), dans sa présentation de la corrélation entre le *Lean* manufacturing et l'approche d'ingénierie concourante lors de développement de nouveaux produits, explique que la communication est souvent réalisée face à face dans une grande salle. Cette méthode de communication a des similarités avec l'utilisation de petits lots dans le *Lean* manufacturing. La différence est que, dans le *Lean* manufacturing, des petits lots de produits sont créés tandis qu'en ingénierie concourante, il est nécessaire d'avoir de petits lots d'informations, transmis lors de ces rencontres à la salle de pilotage.

Pour tous les types d'*Obeya* confondus, deux caractéristiques doivent être présentes afin que ces espaces soient considérés comme salle de pilotage. Ces caractéristiques sont la nature visuelle de l'information qui y est présentée et la nature dédiée de l'espace de la salle, permettant l'échange d'information et la collaboration entre ses utilisateurs (MacPherson, Levealle, & Porter, 2013).

Par outils visuels, la philosophie de l'*Obeya* entend l'utilisation de graphiques, de couleurs et tout symbole qui permettra une identification claire, précise et pertinente des différents éléments d'une *Obeya*. Pour que les informations soient affichées et présentées sous forme visuelle, il est souvent nécessaire de construire des outils de présentation des indicateurs de sorte à rendre l'information concise (par exemple, un graphique, un histogramme, un diagramme, etc.); l'exercice de synthétiser l'information est donc non seulement essentiel pour la création d'un outil visuel, mais permet également de faire un choix dans l'information pertinente à l'avancement d'un projet ou d'une organisation. La synthèse contraint ainsi la quantité d'information qui sera présentée, éliminant les informations non pertinentes : l'accent des rencontres dans les salles de pilotage est sur les objectifs d'un projet ou de l'organisation en général (Aasland & Blankenburg, 2012). L'utilisation d'outils visuels permet également d'éliminer la confusion qui peut être engendrée par une information difficilement accessible, l'utilisation d'un langage différent et même une différence entre les connaissances de chacun (MacPherson et al., 2013).

La nature dédiée de l'espace de la salle de pilotage fait directement référence à l'esprit de la collaboration retrouvé dans la philosophie *Lean*. Cet espace peut correspondre autant à

un mur de couloir dans une aire de travail que d'une salle fermée avec un espace de travail et des outils technologiques. L'important est d'avoir des outils physiques qui permettent l'affichage de toute information pertinente (MacPherson et al., 2013).

Afin de tenir compte des différentes façons que les salles peuvent être utilisées, les auteurs Aasland et Blankenburg (2012) présentent sept types d'*obeya*. Ils distinguent ces sept types selon cinq facteurs : l'action et la durée de l'action ayant lieu dans la salle, les modalités d'enregistrement de l'information, les modalités de traitement des problèmes et des tâches, les rôles des personnes présentes dans la salle et la quantité d'information disponible dans la salle. Le tableau 1.4 résume ces différents types de salle. Il devient pertinent de présenter ces différents types de salles afin de pouvoir identifier quelle information et quel type d'animation devra avoir lieu dans une salle de pilotage ayant pour objectif de piloter une organisation et sa planification *hoshin kanri*.

Tableau 1.4: Types d'obeya selon Aasland et Blankenburg (2012)

Type de salle	L'action et sa durée	Les modalités d'enregistrement de l'information	Les modalités de traitement des problèmes et des tâches	Les rôles des personnes présentes	La quantité d'information disponible
Salle de guerre (« war room »)	Monitoring de la situation afin de prendre les décisions nécessaires et amener les ordres à ceux qui peuvent les réaliser.	Il y a toujours un enregistrement de l'information.	Les tâches sont identifiées, décrites, assignées et travaillées en temps réel. Les problèmes sont identifiés, assignés et réglés en temps réel.	Les personnes centrales (« core ») de l'équipe.	N/D
Salle de travail (« work room »)	Le travail est réalisé dans cette salle. L'action a lieu en même temps que la rencontre dans la salle et à des moments différents. La durée de l'action est variable.	L'information n'est pas toujours enregistrée au regard du besoin d'intimité des travailleurs.	Les tâches sont identifiées, décrites et travaillées. Les problèmes sont identifiés et résolus.	Les individus présents représentent les différents groupes fonctionnels de l'équipe de production. Les autres acteurs concernés de façon ponctuelle se présentent aux rencontres les concernant.	Toute l'information relative au projet est disponible dans cette salle.
Salle de rencontre (« meeting room »)	Les rencontres sont fréquentes pour des rencontres de travail collaboratives. La salle peut être utilisée comme lieu de rencontres régulières et lieu de partage de l'état de situation des autres projets et équipes.	Les actions prises sont toujours enregistrées.	Les tâches sont décrites, assignées et travaillées.	Les chefs de chaque groupe fonctionnel et le coordonnateur des chefs. Les personnes présentes sont celles qui doivent y être afin d'assurer la cohérence des actions	Certaines sections des murs de la salle sont assignées à chacune des chaînes de valeur entourant le projet. L'information présentée est celle qui doit y être pour assurer une cohérence
Salle de découverte (« discovery room »)	Les actions ont lieu durant la rencontre ou à des moments différents. Les actions sont typiques à l'expérimentation de techniques et technologies.	Les informations sont partiellement enregistrées.	Les tâches sont travaillées et les problèmes sont résolus.	Les personnes présentes sont celles qui doivent y être afin d'assurer la cohérence des actions (« need to be there »).	Toute l'information associée au projet est disponible en temps réel.
Salle de partage (« sharing room »)	Les actions sont typiques au partage d'information : en donner et en recevoir en même temps ou à des moments différents, habituellement en courte durée.	Les décisions prises et l'information circulée lors des rencontres sont toujours enregistrées.	Il n'y pas d'assignation de tâche ou de résolution de problème.	N/D	L'information du projet est affichée sur les murs. L'information du projet, sa mise en contexte, les projets similaires de la compétition, etc. sont présentés.
Salle de flux de travail (« workflow room »)	Les rencontres sont basées sur le fonctionnement des mêlées quotidiennes (tant donné leur fréquence quotidienne, de courte durée facilitant la pression positive des pairs afin d'être productif, facilitant la synchronisation du travail et permettant la résolution rapide des conflits et problèmes. L'action a lieu en même temps que la rencontre, avec une courte durée.	L'utilisation d'un tableau visuel permet d'enregistrer l'information relative au travail de la journée précédente et aux prochaines tâches à réaliser.	Les tâches et les problèmes sont identifiés et assignés	Les personnes qui doivent être à la rencontre pour assurer l'assignation des tâches et problèmes sont présentes aux rencontres. Habituellement, cette représentation est réalisée par un groupe de 10 personnes ou moins.	Seulement les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'assignation sont disponibles.
Salle de gestion (« management room »)	Pour information seulement. L'objectif de la salle est d'éliminer les murs entre les niveaux hiérarchiques pour les projets transversaux. L'objectif est également de pouvoir comparer les indicateurs de performance de l'organisation. Les actions ont lieu en même temps que la rencontre. La durée de la rencontre et des actions est assez courte.	L'information relative aux actions prises est enregistrée pour être visionnée en temps réel et pour plus tard.	Les tâches et les problèmes ne sont pas traités. Les problèmes sont attirés.	Les chefs de projets.	L'information disponible est en lien avec les indicateurs clés de performance, les indicateurs globaux de performance, la séquence des projets.

Ainsi, il est possible de remarquer que l'Obeya peut servir plusieurs objectifs, et selon ces objectifs, l'information y étant présente, l'animation s'y déroulant et les personnes qui y seront invitées seront différentes. Il est donc opportun de bien identifier le rôle d'une salle de pilotage dans une organisation.

Tel que présenté à la figure 1.4, un modèle de salle de pilotage du type salle de travail utilise une pièce fermée. Chaque mur de la salle présente une information précise. Sur le premier mur, la raison d'être du projet (les objectifs et les spécificités du produit attendu), la présentation de la cible et du résultat attendu et ses particularités ainsi que les indicateurs de suivi des projets sont affichés. Au deuxième mur est affichée l'information quant au Gantt ou le calendrier des tâches et un espace pour des Post It sur lesquels sont écrits les problématiques ou les écarts rencontrés sur le plancher du département concerné. Sur le troisième mur est affiché le plan d'action identifiant les tâches à faire d'ici la prochaine rencontre, les porteurs responsables et les échéanciers. Un projecteur rattaché à un ordinateur projette sur le dernier mur les présentations officielles ou l'image vidéo lors de rencontres virtuelles.

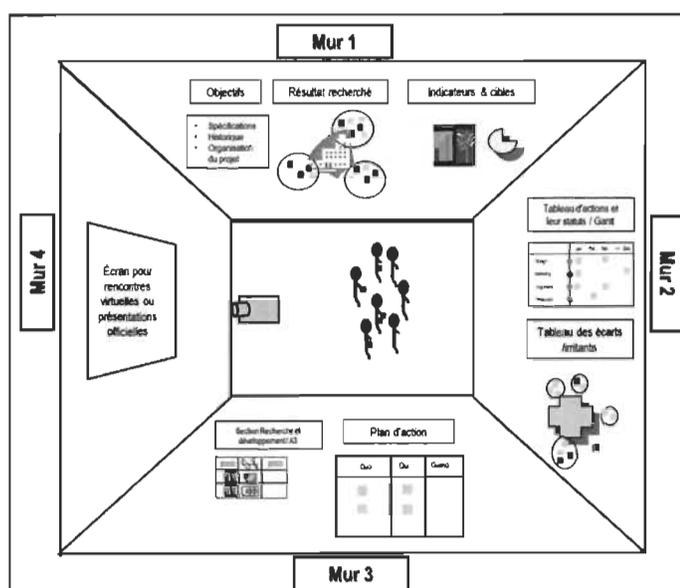


Figure 1.4: La salle de pilotage selon Horikiri et al. (2008)

En somme, la salle de pilotage est un outil permettant la concertation et la communication en temps réel autour d'une problématique ou d'un objectif précis (Aasland & Blanckenburg, 2012; Macpherson et al., 2013; Poppendieck & Cusumano, 2012). Peu importe le type de salle présenté, il est clair que le rôle de la salle de pilotage vise à faciliter et à améliorer la qualité de l'actualisation des stratégies d'équipes. Ceci étant dit, il n'y a pas de modèle distinct proposé pour une salle de pilotage ayant pour objectif d'actualiser l'approche *hoshin kanri* dans une organisation. Vu l'apport que peut apporter ce genre de salle pour une organisation, il devient opportun de pouvoir en proposer un.

En présentant la salle de pilotage et la matrice en X, il a été possible d'identifier le type d'information pertinent à communiquer et à utiliser afin d'assurer l'atteinte d'une planification issue de l'approche *hoshin kanri*. Effectivement, dans le cas de la salle de pilotage, l'information disponible permet de prendre rapidement et plus facilement des décisions en lien avec les objectifs que se donne une organisation, assurant donc l'alignement organisationnel. La matrice en X, quant à elle, permet de faire le suivi des décisions prises et communique de façon efficace la cohérence des décisions prises. La communication de cette cohérence est donc plus facilement réalisée, et permet donc une plus grande appropriation du plan organisationnel de tout le personnel.

Il est ainsi possible de mettre en relation l'utilisation de la matrice en X et de la salle de pilotage avec les différentes étapes de l'approche *hoshin kanri*. La figure 1.5 résume les étapes du cercle PDCA où l'utilisation des outils est préconisée.

L'approche Hoshin Kanri selon les étapes PDCA et les outils		
Étape PDCA	Résultats des activités	Outils pour la communication
P	Choix des hoshins et des actions pour les réaliser	Matrice en X
D		
C	Réalisation et suivi des actions pour atteindre les cibles des hoshins	Salle de pilotage
A		

Figure 1.5: L'approche *hoshin kanri* selon les étapes PDCA et les outils associés

Il est intéressant de remarquer que ces deux outils renforcent et consolident certains avantages et défis que présente le *hoshin kanri*. Comme le propose la revue de la littérature, les avantages de l'approche *hoshin kanri* est qu'elle facilite la création de stratégies d'atteinte de performance cohérente avec la réalité du terrain, tout en assurant une direction claire à transmettre à toute l'organisation (Kesterson, 2014; Nicholas, 2014, Colletti, 2013; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997). Les défis sont notamment reliés au soutien de la direction dans le déploiement de cette approche. Incidemment, la qualité du soutien offert par la direction est directement influencée par son niveau de maturité (Bessant & Francis, 1999; Bessant et al., 2001) qui est lui-même un élément à considérer lors du choix d'une organisation à implanter le *hoshin kanri*.

L'évaluation de la pertinence de ces éléments à considérer n'aurait pu être possible sans avoir une explication claire des tenants et aboutissants de l'approche *hoshin kanri*. La revue de la littérature a pu présenter les éléments clés de l'approche *hoshin kanri* en parallèle au cycle d'amélioration continue de Shewhart, le PDCA. Enfin, la revue de la littérature fournit une définition de ce qu'est le *hoshin kanri* : une approche s'appuyant sur l'amélioration continue, mais qui concerne particulièrement l'aspect d'une planification stratégique pour atteindre la performance (Kesterson, 2014; Nicholas, 2014; Colletti, 2013; Hutchins, 2012; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997). Incidemment, les

composantes qui caractérisent le *hoshin kanri* et qui seront davantage explorées dans l'expérimentation sont l'identification d'une vision clairement définie et des moyens pour l'atteindre, l'utilisation du *catchball* pour élaborer cette planification stratégique, et l'utilisation de la mesure pour faciliter la détermination des cibles à atteindre en lien avec cette vision.

Avec cette revue de la littérature complétée, il est possible de présenter l'approche utilisée dans le cadre de ce mémoire. Le prochain chapitre précisera donc la nature de la problématique abordée ainsi que des méthodes employées pour valider ou infirmer les hypothèses de recherche.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre indiquera de façon plus précise la problématique spécifique et les objectifs de cette recherche, ainsi que la méthode utilisée dans le cadre de cette recherche.

2.1 problématique spécifique et objectifs de recherche

Comme l'a démontré la revue de la littérature, il n'existe pas de modèle standardisé d'implantation de l'approche *hoshin kanri* dans les organisations œuvrant dans la santé et les services sociaux. De plus, il n'existe pas de modèle standard de matrice en X et de salle de pilotage adapté au réseau de la santé. C'est pourquoi l'objectif de cette recherche est de proposer une démarche claire et balisée de l'étape de planification *hoshin kanri* pour les organisations qui œuvrent dans le réseau de santé, ainsi que des modèles standards d'outils facilitant l'actualisation des résultats de cette démarche adaptée aux organisations de santé et de services sociaux.

Les objectifs secondaires de cette recherche sont la proposition d'un modèle de la matrice en X ainsi que de la salle de pilotage. En effet, il existe une multitude de formats d'outils de la matrice en X et de la salle de pilotage. Devant les choix disponibles, il est opportun de faire une proposition quant aux modèles les plus appropriés pour l'actualisation de l'approche *hoshin kanri*.

Ainsi, de façon plus spécifique, les objectifs de cette recherche sont :

1. Proposer une démarche standardisée pour les organisations de santé et de services sociaux pour l'étape de planification de l'approche *hoshin kanri*;
2. Proposer un modèle de matrice en X cohérent avec la démarche standardisée;
3. Proposer un modèle de salle de pilotage qui intègre le modèle de matrice en X et qui correspond aux besoins de suivi de l'implantation et de validation du cycle *hoshin kanri*
4. Valider les résultats des éléments proposés.

La recherche ne détaillera pas les mesures de la performance des organisations de santé. En effet, à cause du contexte de transformation du CIUSSS de la Capitale-Nationale, du

contexte de disponibilité des données de performance sur le réseau de la santé, cet axe de recherche ne sera pas traité. La section suivante présente les stratégies de recherche privilégiées dans le cadre de cette recherche.

2.2 stratégies de recherche privilégiées

Les stratégies de recherche privilégiées dans le cadre de cette recherche sont l'étude de cas, la recherche-action, les questionnaires et l'observation.

2.2.1 l'étude de cas

Comme le présente Gagnon (2005), l'étude de cas est une forme qualitative de recherche descriptive utilisée afin d'observer des individus, un petit groupe de participants ou un groupe. La recherche par étude de cas est réalisée en recueillant des données sur les participants et en réalisant des observations directes, entrevues, tests, protocoles, et toute autre collecte de données. Le type d'étude de cas utilisé dans le cadre de ce projet de recherche est illustratif. Ce type d'étude utilise typiquement un ou deux événements afin de présenter une situation. Il a pour objectif primaire de vulgariser des situations peu connues afin de développer un vocabulaire commun pour décrire la situation vécue (Gagnon, 2005). Dans le cadre de cette recherche, le cas d'une direction, soit la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances du CIUSSS de la Capitale-Nationale, sera étudié.

2.2.2 la recherche-action

Étant donné que la démarche de planification *hoshin kanri* qui sera proposée en est une relativement nouvelle pour les organisations de santé, l'expérimentation de la démarche proposée se fait dans un esprit de construction collaborative. Comme présentée par Hayes (2014), la recherche-action s'appuie sur la prémisse que les personnes apprennent mieux et sont davantage interpellées à participer lorsqu'elles appliquent activement ce qu'elles ont appris. Les quatre étapes de la recherche-action sont : l'observation, le développement d'hypothèses qui spécifient les relations de cause à effet et qui pointent vers des actions permettant de faire une gestion plus efficace du problème, l'action et le recueil de données afin d'évaluer l'effet de l'action et la validation des hypothèses.

2.2.3 les questionnaires

Afin de recueillir les données pour répondre aux objectifs de la recherche, deux questionnaires seront utilisés. Hayes (2014) présente l'approche des questionnaires comme étant une entrevue réalisée de façon autonome. L'utilisation de questionnaires est vue comme une solution plus efficace que celle de la réalisation d'entrevues : l'utilisation de questions réduit le degré de variation des résultats, facilitant ainsi l'analyse de l'information. Cependant, les questionnaires s'ajustent beaucoup moins bien qu'un interviewer peut le faire, et il peut y avoir un biais dans l'autodéclaration réalisée à travers l'utilisation d'un questionnaire. De plus, la structure du questionnaire peut renfermer un biais méthodologique. Par exemple un répondant pourrait répondre aux questions de façon à suivre une forme quelconque («pattern») (Hayes, 2014). Ceci étant dit, dans le contexte de cette recherche, le questionnaire permettra de réaliser une analyse quantitative de questions particulièrement subjectives. Finalement, dans un objectif de pouvoir répéter cette étude avec un autre groupe, l'utilisation de questionnaire permettra de faciliter une nouvelle prise de mesure.

2.2.4 l'observation

Pour consolider la prise de données par questionnaire, les résultats obtenus par observation seront considérés. En recueillant les commentaires et les constats apportés lors de l'expérimentation, il sera possible de faire une analyse plus riche des résultats obtenus par les questionnaires.

2.2.5 les entrevues

Afin d'avoir une compréhension de l'identité de la direction dans laquelle sera faite cette recherche, des entrevues et discussions auront lieu avec les différents acteurs quant aux enjeux passés et futurs de la direction. Ces acteurs sont : des membres de l'ancien établissement de l'Institut universitaire en santé mentale de Québec et les membres de la direction D-SMD du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Les acteurs sollicités seront des membres de la direction, des cadres intermédiaires, et des employés. Ces discussions permettront d'une part d'établir le niveau d'amélioration continue selon l'échelle Bessant

et Francis (1999), ainsi que la présence des facteurs d'une organisation qui souhaite implanter l'approche *hoshin kanri* de Hadid (2014), Kesterson (2014) et Colletti (2013) .

2.3 population visée

La population visée dans le cadre de cette recherche se compose des intervenants imputables de la prise de décision stratégique de la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances (D-SMD) du CIUSSS de la Capitale-Nationale. De façon plus spécifique, les participants détiennent soit un poste de gestionnaire ou de cadre supérieur au sein de la direction, un poste d'influence stratégique, ou ont une responsabilité stratégique en lien avec la gestion de la performance de la direction.

Les personnes qui répondent à ces critères et qui ont participé à l'expérimentation sont les membres suivants de D-SMD : la directrice, les quatre directeurs adjoints, le membre représentatif de la gestion médicale collaborative, les deux adjoints à la direction, la coordonnatrice stratégique ainsi que deux partenaires conseillers en ressources humaines. De plus, de façon sporadique, un représentant du corps médical psychiatrique et un représentant des usagers (un pair-aidant) ont été présents. Au total, on retrouve donc entre 10 et 12 participants pour l'expérimentation.

En ayant présenté les stratégies générales de recherche, il est d'office de préciser l'approche qui sera utilisée dans le cadre de la recherche.

2.4 les étapes de la recherche

Les quatre étapes de collecte et d'analyse de données sont :

1. L'évaluation de la présence des facteurs facilitant l'implantation de l'approche *hoshin kanri*;
2. La collecte et l'analyse des indicateurs de performance;
3. L'analyse des écarts entre la démarche exploratoire et la démarche réalisée;
4. L'évaluation de la satisfaction et de la pertinence des outils utilisés et activités réalisées ainsi que la perception de la performance de la direction avant et après l'atelier de planification *hoshin kanri*;

Afin de saisir le travail proposé, les quatre étapes sont précisées dans les sections suivantes.

2.4.1 étape 1 : l'évaluation de la présence des facteurs facilitant l'implantation de l'approche *hoshin kanri*

Comme présentée dans la revue de la littérature, l'implantation de l'approche *hoshin kanri* dans une organisation est facilitée par la culture organisationnelle axée sur l'amélioration continue et par la présence de certains facteurs critiques (Bessant et al. 2001; Colletti; 2013; Hadid, 2014; Kesterson, 2014). Ainsi, avant l'expérimentation, la direction sera évaluée selon le niveau d'implantation de l'amélioration continue dans l'organisation / la direction, selon l'échelle présentée par Bessant et Francis (Bessant & Francis, 1999) :

1. Sans activité d'amélioration continue;
2. Mise en place de certains éléments du concept de l'amélioration continue;
3. L'utilisation d'une approche structurée et systématique de l'amélioration continue;
4. L'utilisation de l'amélioration continue de façon stratégique : l'approche *hoshin kanri*;
5. Avoir des équipes autonomes dans leur utilisation de l'amélioration continue et alignées avec la vision stratégique;
6. Être une organisation apprenante.

Ensuite, la direction sera évaluée selon la présence de critères organisationnels requis pour l'implantation de l'approche *hoshin kanri* tels que présentés par Hadid (2014), Kesterson (2014) et Colletti (2013) : le soutien de la haute direction, l'amélioration continue dans le mode de gestion, l'utilisation d'ateliers de planification et de modalités de participation aux ateliers, le sentiment d'urgence à changer les façons de choisir les projets organisationnels, et la communication.

L'utilisation de ces informations facilitera la construction des activités de l'étape de planification et la mise en relation des résultats obtenus avec le contexte de l'expérimentation.

2.4.2 étape 2 : la collecte et analyse des indicateurs de performance

Le *hoshin kanri* étant une approche qui s'appuie sur l'utilisation d'indicateurs de performance organisationnelle (Colletti, 2013; Hutchins, 2012; Jackson, 2006), ils seront notamment utilisés pour déterminer l'état actuel de la direction et quantifier l'écart avec l'état désiré préétabli.

Dans le cadre de ce travail de recherche, une évaluation du nombre d'indicateurs qui sont utilisés pour régir la direction et leur niveau de détails disponibles (présence de cibles et de méthode de mesure) sera réalisée. La qualité et la quantité des informations disponibles pour ces indicateurs préciseront leur pertinence pour la direction dans la gestion de sa performance et pour la réalisation de l'atelier de planification *hoshin kanri*.

2.4.3 étape 3 : l'analyse des écarts entre la démarche exploratoire et la démarche réalisée

L'un des buts du travail est de proposer une démarche de planification *hoshin kanri* standardisée, utile et répondant aux besoins d'une organisation de santé et des services sociaux. Pour proposer une démarche standardisée, une démarche exploratoire s'appuyant sur la revue de la littérature sera d'abord proposée. En l'expérimentant, il sera possible de valider la pertinence de certaines activités dans cette démarche, ainsi que la programmation générale de l'atelier de planification.

Chaque activité retrouvée dans la littérature propose une méthodologie spécifique. En considérant les éléments apportés dans la littérature, les étapes de l'atelier exploratoire se retrouvent au tableau 2.1.

Tableau 2.1: Démarche de l'atelier de planification *hoshin kanri* utilisée pour l'expérimentation

No	Activité	Durée (h)	Référence
Jour 1			
1,1	Le lancement et la présentation des objectifs de l'atelier	0,5	
1,2	La présentation et la discussion des résultats de l'analyse des écarts marquants, les constats majeurs, l'identification des zones problématiques dans les processus généraux; la présentation de la cartographie des activités principales de la direction.	2	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997), Jackson (2006), Kesterson (2014)
1,3	La réalisation du SWOT.	0,5	Kesterson (2014), Hayes (2014)
Jour 2			
2,1	Discussion entourant la mission de l'organisation (validation).	0,5	Jackson (2006), Kesterson (2014)
2,2	L'identification de la vision : l'état idéal de l'organisation dans un horizon de 18 mois: remue-méninges des orientations.	2	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997), Jackson (2006), Kesterson (2014)
2,3	L'identification de la vision : diagramme d'affinités.		Colletti (2013), Jackson (2006)
2,4	L'activité du radar avec les orientations.	1	Cowley et Domb (1997), (Sokovic et al., 2010)
2,5	L'activité du diagramme d'interrelations.	0,5	Kesterson (2014), Jackson (2006)
2,6	Identification des orientations d'états visés prioritaires et groupe nominal.	0,5	Cowley et Domb (1997), Colletti (2013)
2,7	Discussion en lien avec les résultats obtenus.	0,5	
2,8	L'identification des objectifs: remue-méninges.	1,5	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997)
Jour 3			
3,1	L'identification des objectifs : diagramme d'affinités.	0,5	Colletti (2013)
3,2	L'utilisation du diagramme d'interrelation : les objectifs.	1	Colletti (2013), Kesterson (2014)
3,3	L'identification des indicateurs signifiant l'atteinte des objectifs.	1	Colletti (2013), Kesterson (2014)
3,4	L'identification des cibles à atteindre dans 18 mois.	1	Colletti (2013), Kesterson (2014)
3,5	L'identification des conflits entre les objectifs.	0,5	Colletti (2013), Colletti (2013)
3,5	Identification des critères de priorisation.	0,25	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997)
3,6	Priorisation des objectifs.	0,5	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997)
3,7	Consolidation des informations dans la matrice en X.	0,5	Colletti (2013), Jackson (2006)
3,8	Discussion de la priorisation et choix des objectifs.	0,5	
3,9	L'évaluation du niveau d'effort requis pour les objectifs retenus.	0,75	
3.10	Présentation de la démarche du <i>catchball</i> .	0,5	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997), Jackson (2006).
	Période de 3 jours ouvrables pour réaliser le <i>catchball</i>		
Jour 4			
4,1	Présentation du résultat du <i>catchball</i> .	1	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997), Jackson (2006), Kesterson (2014)
4,2	Diagramme d'affinité des stratégies.	1	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997)
4,3	Présentation des règles d'évaluation de la complexité.	1	Annexe 3
4,4	Évaluation de la complexité de chacune des stratégies.	1	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997)
4,5	Évaluation de la charge requise pour les stratégies.	1	Annexe 3
4,6	Présentation de l'évaluation théorique de la capacité	0,25	Annexe 4
4,7	Choix des stratégies selon complexité, capacité requise et capacité disponible.	2	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997)
Jour 5			
5,1	Identification des indicateurs des stratégies et de l'impact sur l'indicateur d'objectif.	0,75	Colletti (2013), Jackson (2006)
5,2	Identification des cibles des stratégies.	0,75	Cowley et Domb (1997), Jackson (2006)
5,3	Analyse des conflits entre les stratégies.	0,75	Colletti (2013)
5,4	Programmation sur un horizon de 18 mois.	2	Cowley et Domb (1997)
5,5	Identification des modalités de révision: horaire des consultations, rencontre de suivis, rencontre de réajustement, modalités de suivi de réalisation des projets et le mode de communication à utiliser.	2	Colletti (2013), Cowley et Domb (1997)

Le choix de ces activités et des livrables a été fait en considérant les points suivants : l'utilisation d'activités encadrées et encadrantes (Annexe 2); l'utilisation d'activités avec des étapes, des rôles et des attentes claires; le nombre d'auteurs ayant repris l'activité ; la similarité d'une activité avec celles réalisées lors d'un *kaizen* ; et le niveau de préparation requis. Comme il n'y a pas d'informations disponibles dans la littérature en lien avec la réalisation des différentes activités, le temps pour chacune d'entre elles a été estimé de la façon suivante : pour toute activité nécessitant une explication, 15 minutes étaient estimées. Pour toute activité qui requiert que les participants doivent lire, prendre connaissance de documents, une estimation de 12 minutes par page de documentation était prévue. Pour toute activité nécessitant une discussion, 15 minutes par question de réflexion proposée étaient prévues. Pour toute activité qui demande à ce que les gens doivent se déplacer physiquement, 12 minutes étaient estimées. Pour l'estimation de la durée de l'activité du *catchball*, l'estimation s'est appuyée sur les auteurs Colletti (2013) et Jackson (2006).

Les activités différentes de la revue de la littérature et qui proposent une démarche précise sont l'identification des critères de priorisation et d'évaluation du niveau de complexité, l'évaluation de la capacité nécessaire à la réalisation des actions, le *catchball*, et des moments de discussion prévus.

Dans le cas des critères de priorisation des projets et de l'évaluation de leur complexité, Colletti (2013), Jackson (2006) et Cowley et Domb (1997) proposent d'en faire l'identification par les participants tout en les déterminant par consensus lors de l'atelier. Dans le cadre de cet atelier, les participants seront invités à utiliser, valider et commenter des critères de priorisation des projets et d'estimation de la complexité déjà identifiés à l'interne de l'organisation (Annexe III). L'objectif de cette recherche étant de pouvoir proposer une démarche de planification, l'enjeu n'était pas de remettre en question ces critères. Autrement dit, pour l'instant, l'organisation utilise ces critères afin d'avoir une façon uniforme d'évaluer les projets, peu importe la direction. Ainsi, dans l'objectif

d'assurer une cohérence organisationnelle, ces mêmes critères seront utilisés dans le cadre de cette expérimentation.

Pour l'évaluation de la capacité nécessaire à la réalisation d'actions, des propositions en termes de calcul de capacité théorique disponible pour la réalisation de projet ont été développées à l'interne d'un des sites du CIUSSS Capitale-Nationale, avec l'appui de la Chaire IRISS (Annexe IV). Ainsi, dans le cadre de cette expérimentation, une évaluation théorique de cette capacité sera rendue disponible aux participants.

Pour le *catchball*, chaque auteur propose une démarche différente pour réaliser l'activité. Comme le but de cette recherche n'est pas d'identifier la meilleure méthodologie *catchball*, les participants de l'atelier seront invités à la fin de la troisième journée à procéder à la réalisation d'une activité *catchball* informelle avec leurs équipes. Les responsables d'objectifs stratégiques identifiés à la fin de la troisième journée devront prendre en note les objectifs pour lesquels ils sont responsables et aller à la rencontre d'équipes terrain qui peuvent être concernées par ces objectifs. Un document guidant leurs consultations leur sera également transmis (Annexe V). Les participants auront trois jours ouvrables pour faire leur *catchball* respectif. Étant donné l'aspect fondamental du *catchball* dans l'approche *hoshin kanri*, il est essentiel de réaliser cette activité. Sans *catchball*, l'aspect participatif du *hoshin kanri* n'est pas actualisé.

Finalement, les plages de temps pour réaliser des discussions sont incluses dans la démarche exploratoire afin de s'assurer qu'il y aura des moments où les participants pourront échanger sur leurs craintes, doutes et appréciation des activités réalisées lors de l'atelier.

L'expérimentation se réalisera sur sept jours et demi : une demi-journée et deux jours pour les premières étapes, trois jours de consultation *catchball* (tel que décrit plus haut), et deux jours pour terminer l'atelier de planification *hoshin kanri*. Cette échelle de temps s'appuie sur la revue de la littérature (Kesterson, 2014; Colletti, 2013; Cowely & Domb, 1997) et la disponibilité des participants pour la réalisation de l'atelier.

2.4.4 étape 4 : l'évaluation de la satisfaction et de la pertinence des outils utilisés et activités réalisées et la perception de la performance de la direction avant et après l'atelier de planification

En utilisant les questions prédéterminées qui ont pour objectif de sonder les participants sur leur niveau de satisfaction de la réalisation des activités et sur leur évaluation de la pertinence des activités tenues dans le cadre de l'atelier de planification, il sera possible d'obtenir un portrait quant à la validité perçue de la démarche.

Les sondages sont construits selon les échelles de Likert de 5 intervalles (Annexe V). Les résultats permettront de déterminer la possibilité d'exporter la démarche et les activités s'y étant déroulées. Il sera donc possible de répondre à la question si la démarche *hoshin kanri* semble appropriée pour les organisations du réseau de santé.

Dans le but de pouvoir évaluer si la démarche de planification de l'approche *hoshin kanri* est valide pour les organisations qui désirent améliorer leur performance organisationnelle, il devient également pertinent d'évaluer, à la suite de l'atelier, si les participants connaissent et ont une perception d'un meilleur contrôle de leur performance. En effet, la littérature suppose que par l'approche *hoshin kanri* une organisation a un processus plus rigoureux de planification stratégique qui permet d'atteindre une meilleure performance organisationnelle (Kesterson, 2014).

Sous la forme de questions Likert à 5 niveaux, le questionnaire traitera de leur connaissance de l'état actuel de leur direction (selon les indicateurs disponibles, et selon leur capacité à réaliser leur vision organisationnelle, les objectifs associés et les moyens de les réaliser), les éléments propres à l'actualisation de l'approche *hoshin kanri* (le *catchball*, la matrice en X, et la salle de pilotage) et leur niveau de confiance envers l'atteinte de leur vision organisationnelle.

Afin de pouvoir faire une évaluation objective de ces critères, le questionnaire développé pour cette recherche (Annexe VII) sera distribué avant la réalisation de l'atelier, puis à la fin. Les mêmes questions seront posées, afin de voir s'il y a eu un changement dans leur évaluation à la suite des activités réalisées dans le cadre de l'expérimentation.

Avec cette expérimentation, il sera possible de faire la proposition d'une démarche standardisée de l'atelier de planification *hoshin kanri*. Fort de cette démarche, il sera possible de proposer un modèle de matrice en X et de salle de pilotage qui tient compte des résultats obtenus à la suite de l'expérimentation.

2.5 proposition d'une démarche standardisée et d'un modèle standard pour la matrice en X et la salle de pilotage

La démarche standardisée d'un atelier de planification *hoshin kanri* sera d'abord proposée dans cette section. Ce standard s'appuie sur les résultats obtenus à l'étape 3 et 4 de la méthodologie.

Ensuite, les outils d'actualisation qui tiendront compte du contexte environnemental de l'organisation, de la maturité organisationnelle et des résultats issus de l'atelier de planification seront proposés. La figure 2.1 résume de façon graphique cette démarche de recherche.

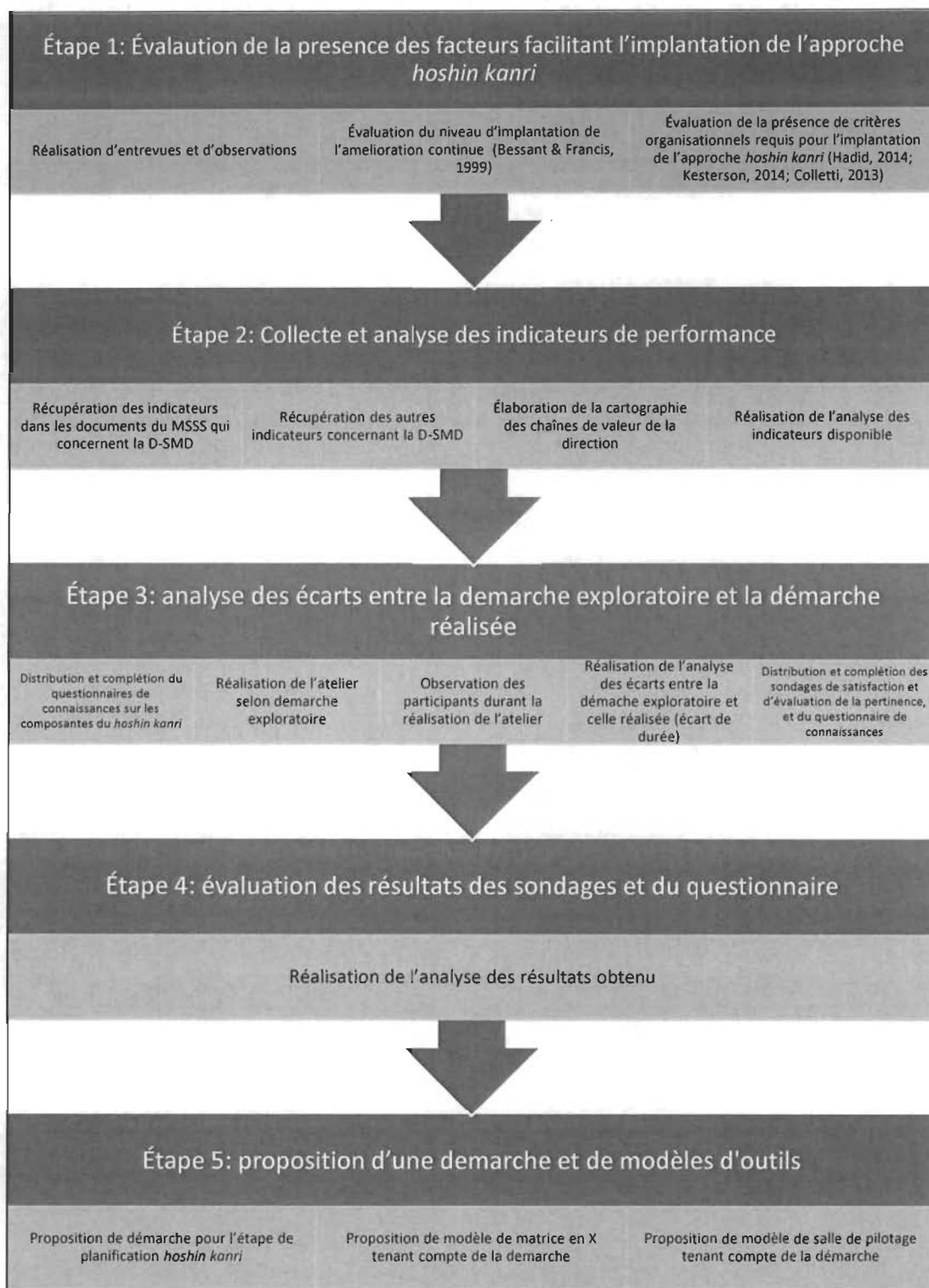


Figure 2.1: Méthodologie de recherche

En somme, l'objet de la recherche est de pouvoir expérimenter l'étape de planification qui fait partie de l'approche *hoshin kanri*. En s'appuyant sur la revue de la littérature, une démarche exploratoire a pu être précisée. Le but de l'expérimentation est donc de faire une première validation si cette démarche est réaliste pour en faire l'implantation dans les organisations de santé et de services sociaux, et particulièrement dans ce cas-ci au sein de la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Dans un objectif de dresser un portrait complet des résultats de cette recherche, le prochain chapitre aborde en détail les résultats obtenus pour les quatre étapes de cette recherche.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Cette section présente d'abord une mise en contexte de l'organisation dans laquelle s'est déroulée l'expérimentation. La contextualisation permet de mettre en relation les éléments issus de l'évaluation de la direction, les résultats obtenus lors de la réalisation de l'atelier et les résultats des questionnaires. Ensuite, les résultats obtenus et l'analyse qui peuvent en être retirés seront présentés. Finalement, une démarche standardisée de l'atelier de planification *hoshin kanri* et les modèles de l'outil de la matrice en X et de la salle de pilotage seront présentés. Le choix de ces modèles sera également justifié afin de bien saisir la réflexion derrière ces propositions.

3.1 mise en contexte

3.1.1 contexte du CIUSSS de la Capitale-Nationale

Le Centre intégré universitaire en soins et en services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale est une nouvelle organisation créée à la suite de l'adoption de la Loi 1 (MSSS, 2014). Employant 17 000 personnes, ce CIUSSS occupe un territoire de 200 km de long, s'étendant du territoire de Portneuf à celui de Charlevoix. La création du CIUSSS de la Capitale-Nationale a été possible grâce à la fusion de neuf établissements de santé et de services sociaux dans ces régions. Les établissements fusionnés sont : le Centre de réadaptation en dépendance de Québec, le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle de Québec, les centres des santés et de services sociaux de la Vieille-Capitale, Québec-Nord, Portneuf et Charlevoix, l'Institut de réadaptation en déficience physique de Québec, l'Institut universitaire en santé mentale de Québec et le Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire. Un établissement se retrouve regroupé, mais non fusionné au CIUSSS de la Capitale-Nationale: L'Hôpital Jeffery Hale et Saint Brigid's. Les seuls établissements de la région de la Capitale-Nationale qui ne sont pas intégrés dans le CIUSSS sont l'Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec (IUCPQ) et le Centre hospitalier universitaire (CHU) de Québec. Cependant, conformément à la loi, ces deux sites ont cédé la gestion de certaines activités auprès de l'organisation du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Par exemple, les équipes des urgences en santé mentale

du CHU sont maintenant sous la gouverne du CIUSSS. Étant donné que ce mémoire porte sur la D-SMD, les services de la direction sont localisés à l'intérieur des établissements du CIUSSS et des urgences en santé mentale des établissements du CHU.

Le contexte de fusion du CIUSSS de la Capitale-Nationale et de sa couverture territoriale amène une nouvelle variable dans la gestion de l'organisation, soit l'organisation des services sur les bases de cette territorialisation. Ainsi, les directions doivent opérer avec un contexte d'étalement de leur main-d'œuvre et des services sous leur gouverne.

La fusion en CIUSSS se fait ressentir jusqu'à la constitution des identités des directions. Incidemment, au CIUSSS de la Capitale-Nationale, 16 directions différentes sont répertoriées. La création du cadre de gestion du CIUSSS de la Capitale-Nationale se traduit par la dotation de personnel dans des postes auparavant inexistantes. Au moment de cette recherche, les cadres de la direction (directeurs, directeurs adjoints, adjoints à la direction et coordonnateur) étaient nommés. Cependant, les cadres intermédiaires (chefs de service, chefs de programme, conseillers-cadres, etc.) n'étaient pas nommés, malgré la structure des postes et l'organigramme présenté.

Parallèlement à cette fusion, les rapports, les attentes et les recommandations livrés par les organisations qui certifient la qualité des établissements de santé et les différentes tables gouvernementales sont toujours en vigueur. Autrement dit, les organisations fusionnées doivent réaliser les attentes en terme de performance qui était associées de façon distincte à chacun des sites avant la fusion. Dans la plupart des cas, ces attentes et recommandations sont caractérisées par des indicateurs. Ceci étant dit, les bases de données qui recueillent cette information sont disponibles à travers différentes plateformes, et malgré la fusion, le fonctionnement opérationnel des différents sites et services n'est pas harmonisé. Ainsi, une multitude d'informations peut être disponible, mais il est difficile d'avoir un portrait général cohérent puisque les bases de données ne communiquent pas entre elles, les méthodes de mesure des indicateurs étaient différentes entre les sites. Il est donc difficile de comparer les données entre elles, et l'accès à cette information demeure complexe.

3.1.2 contexte de la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances

Au préalable de l'expérimentation de cette recherche, les membres de la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances (D-SMD) ont réalisé une précision de leur mission organisationnelle, des enjeux et des grands chantiers à prévoir pour la direction. Avant la fusion, les établissements de santé et de services sociaux avaient, soit une mission de santé mentale, soit une mission de dépendance. La transformation de l'organisation des services entraîne donc la fusion de deux programmes clientèle qui étaient précédemment distincts.

Compte tenu du contexte de la transition et de la transformation, la direction n'avait pas sous la main toute l'information relative aux indicateurs de fonctionnement de ses différents services lors de cette recherche. Toutefois, la direction doit répondre aux exigences de l'entente de gestion et d'imputabilité, ainsi qu'aux objectifs énoncés dans la planification stratégique du MSSS. De plus, précisément pour la santé mentale et la dépendance, la direction doit répondre aux objectifs énoncés dans les documents suivants : le Plan d'action en santé mentale (MSSS, 2015), le Plan d'action interministérielle en itinérance (MSSS, 2014) ainsi que le Programme-services Dépendances (MSSS, 2007). Chacun de ces plans présente des actions associées à des indicateurs. Malgré les liens évidents que partagent ces différents plans d'action, il semblerait qu'il n'y a pas d'effort de consolidation entre ces derniers. Ainsi, dans l'évaluation des attentes pour chacun des plans, certaines redondances peuvent être décelées. Il devient donc pertinent d'en faire une étude comparative.

Il faut retenir de cette mise en contexte les trois constats suivants : l'expérimentation se réalise dans un contexte majeur de changement organisationnel, l'offre de la direction est en transformation et, malgré le fait que la direction a une pression de performance, les éléments nécessaires pour en faire la gestion ne sont pas tous disponibles. Les résultats obtenus de l'expérimentation présentés dans la section suivante font écho à ce contexte.

3.2 résultats de l'expérimentation

Cette prochaine section présentera les résultats et l'analyse de chaque étape de l'expérimentation.

3.2.1 étape 1 : l'évaluation de la présence des facteurs facilitant l'implantation de l'approche *hoshin kanri*

3.2.1.1 résultats et analyse de l'évaluation selon Bessant et Francis (1999)

Grâce aux entrevues et aux observations, la D-SMD se situe entre le premier et deuxième niveaux de maturité selon l'implantation du *Lean* de l'échelle de Bessant et Francis (1999) (Niveau 1 : avec un essai des idées issues du concept de l'amélioration continue; niveau 2 l'utilisation d'une approche structurée et systématique de l'amélioration continue). Ce résultat s'explique de la façon suivante :

L'utilisation d'une structure encadrée de la gestion de l'amélioration continue est à niveaux variables : dans le contexte de la transition et de la transformation, deux sites sur les neuf ont une structure de gestion quotidienne de l'amélioration continue, soit l'utilisation de rencontres d'amélioration continue et du caucus au niveau des coordonnateurs d'équipes. Les autres établissements ne présentent pas d'approche concertée en ce qui concerne la gestion quotidienne de l'amélioration continue. En revanche, tous les projets qui s'associaient à la philosophie *Lean* et *Lean-six sigma* réalisés à travers les sites suivent une démarche similaire. Malgré le fait qu'une stratégie n'est pas détaillée, l'organisation du CIUSSS a fait état du fait qu'elle poursuit le virage de l'intégration de la philosophie *Lean* à travers tous ses établissements.

La direction n'atteint pas complètement le niveau 2 de l'échelle de Bessant et Francis (1999) comme les approches d'amélioration continue utilisées ne sont pas faites de façon systématique. En effet, la D-SMD en est à ses débuts en termes d'intégration et d'appropriation de la culture d'amélioration continue, dans la mesure où le contexte de transition et de transformation requiert une harmonisation des méthodes et l'appropriation d'une vision commune de la philosophie d'amélioration continue.

Les résultats de l'échelle de Bessant et Francis (1999) mettent en évidence trois constats. D'abord, dans la réalisation de l'atelier, il faut considérer le décalage des méthodologies associées à l'amélioration continue entre les différents sites. Il sera donc nécessaire de juxtaposer à l'implantation de l'approche *hoshin kanri* l'élaboration d'une vision commune de la philosophie *Lean* pour la direction. Le deuxième constat est que le décalage de connaissances *Lean* existant entre les participants influencera l'animation de l'atelier. Un moment de formation sur ces connaissances sera donc à prévoir. Le troisième constat est qu'il sera nécessaire de considérer les différentes terminologies *Lean* utilisées par les participants. Ces différences devront être abordées lors de l'activité de formation.

L'évaluation de Bessant et Francis (1999) permet de considérer les facteurs qui puissent mettre à risque le succès de la démarche de planification *hoshin kanri* auprès de la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances du CIUSSS de la Capitale-Nationale. L'évaluation des critères qui doivent être retrouvés dans une organisation qui souhaite implanter l'approche *hoshin kanri* est présentée dans la section suivante.

3.2.1.2 résultats et analyse de l'évaluation des critères de Kesterson (2014), Colletti(2013), Hadid et Mansouri (2014)

Telle que présentée dans le chapitre de la méthodologie, l'évaluation de la présence des critères de Kesterson (2014), Colletti (2013) et Hadid et Mansouri (2014) par l'observation permet de dresser un portrait complet des enjeux de la réalisation de l'atelier de planification *hoshin kanri* dans une organisation. Ces enjeux sont le soutien de la haute direction (la haute direction soutient les employés dans leur réalisation des projets en lien avec la vision acceptée), la présence des concepts et des démarches associées à l'amélioration continue dans le mode de gestion (l'utilisation de méthodes propres à la philosophie de l'amélioration continue, comme la mêlée quotidienne ou de *scrums*, ou l'utilisation d'une démarche DMAIC), le sentiment d'urgence (il est urgent de changer les façons de faire quant à la planification stratégique et la gestion de l'atteinte de résultats), et la communication (communiquer clairement, efficacement et avec transparence les

choix de la direction, les ajustements nécessaires et l'état d'avancement des actions de la direction).

À la suite de ces observations, l'élément absent dans la D-SMD est le sentiment d'urgence de faire l'atelier de planification *hoshin kanri*. En effet, les participants partagent l'avis suivant : « si nous ne le faisons pas avant, pourquoi maintenant? ». Tous les participants reconnaissent cependant les lacunes des méthodes habituelles de la création de la planification stratégique : trop de projets sont choisis, il y a un manque de cohérence en lien avec les projets retenus et l'alignement est difficile à promouvoir au niveau des équipes terrain. Il est donc important de faire ressentir cette urgence d'agir en lien avec la réalisation de l'atelier. Ainsi, il sera nécessaire de mettre en évidence les gains qu'apportera leur participation à l'atelier (choisir des orientations et objectifs qui sont alignés sur une vision concertée, choisir un nombre suffisant de projets en tenant compte de la capacité de réalisation de la direction, etc.) En outre, il faudra capitaliser sur les précisions qu'amène la Loi 1 du MSSS (MSSS, 2014) en lien avec l'intégration de l'amélioration continue dans les CIUSSS requise : l'utilisation de l'approche *hoshin kanri* permettra à la direction de faciliter l'implantation de la gestion de sa performance, lui permettant de répondre adéquatement aux attentes de la Direction générale et du MSSS.

Ensuite, selon l'évaluation des critères, la direction présente en partie l'enjeu de la présence d'un message clair et l'intégration de l'amélioration continue dans le mode de gestion. Afin de livrer un message clair, l'évaluation « en partie » s'explique par le fait que la direction a fait un premier document en lien avec les enjeux de la direction. Or, les libellés demeurent vagues. Il faudra donc intégrer les résultats de cette démarche de réflexion dans l'atelier. D'un point de vue stratégique et d'un point de vue de cohérence organisationnelle, cette réflexion a certainement permis d'identifier des règles de conduite générale à l'interne de la direction. Les considérer lors de l'élaboration de l'atelier de planification permettra de consolider les réflexions déjà entreprises. En ce qui concerne l'évaluation de la présence de l'enjeu de l'amélioration continue dans le mode de gestion,

l'analyse à faire se résume aux constats amenés par l'analyse des résultats obtenus par l'échelle de Bessant et Francis (1999).

Somme toute, les résultats et l'analyse obtenus permettent de préciser que la direction n'a pas tous les éléments qui assurent le succès de l'implantation de l'approche *hoshin kanri*. Il s'agit donc d'en tenir compte dans la proposition d'une démarche de planification standardisée qui puisse être ajustée selon la présence ou non de certains des facteurs de succès. Avant de proposer une démarche, il est cependant nécessaire d'avoir un portrait plus clair des indicateurs de performance de la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances du CIUSSS de la Capitale-Nationale. La prochaine section traite précisément de ce sujet.

3.2.2 étape 2 : la collecte et analyse des indicateurs de performance

Les résultats de cette étape contiennent l'analyse des indicateurs de performance disponible et leur mise en contexte avec la cartographie des chaînes de valeurs de la direction.

3.2.2.1 : l'analyse des indicateurs de performance

Tout comme dans la mise en contexte, la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances du CIUSSS de la Capitale-Nationale doit tenir compte des attentes de plusieurs instances gouvernementales. Ces attentes sont précisées notamment avec des indicateurs quantitatifs. Lors de la réalisation de l'atelier, les plans d'actions et d'entente de gestion suivants étaient en vigueur : l'entente de gestion et d'imputabilité 2015-2016 entre le CIUSSS de la Capitale-Nationale et le MSSS (MSSS, 2015a), le Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020 (MSSS, 2015b), le Plan d'action en santé mentale 2015-2020 (MSSS, 2015c), et Programme-services Dépendances : 2007-2012 (MSSS, 2007).

De plus, les indicateurs du Répertoire des indicateurs de gestion en santé et services sociaux de l'espace informationnel du MSSS étaient disponibles (nombre d'utilisateurs ayant reçu des services de santé mentale de 1^{re} ligne dispensés par les CLSC; nombre moyen de patients en attente d'hébergement longue durée en santé mentale occupant des lits de

courte durée; pourcentage d'usagers dont les services spécialisés de santé mentale 2^e -3^e lignes en CSSS ont débuté à l'intérieur de 60 jours; nombre d'usagers en attente d'une consultation médicale en psychiatrie ou pédopsychiatrie en clinique externe pour lesquels le délai d'accès excède le délai prescrit de 30 jours; pourcentage de séjour de 48 heures et plus sur civière à l'urgence pour un problème de santé mentale; nombre d'usagers dont le délai d'accès aux services de 2^e ou 3^e ligne en santé mentale est supérieur à 60 jours; durée moyenne de séjour pour la clientèle sur civière à l'urgence ayant des problèmes de santé mentale; nombre de places de suivi intensif dans le milieu reconnu par le Ministère, nombre de places en soutien d'intensité variable reconnues par le Ministère).

Finalement, des indicateurs de liste d'attente et de délais d'accès moyens des services offerts à l'Institut universitaire en santé mentale de Québec (IUSMQ) étaient disponibles à cette étape de la réalisation du projet.

Au début de l'atelier, d'autres sources d'information ont été rendues disponibles, notamment les indicateurs sur les séjours moyens, jours-présence, admission et durée moyenne de séjour par unité soin du CHU de Québec (colligés à partir des plateformes Espresso GRF et ADT admission) et les données des services de l'IUSMQ comptabilisées par la banque de données du relevé quotidien de la situation à l'urgence et au centre hospitalier (RQSUCH).

D'abord, le décompte des indicateurs obtenus en analysant les différents plans d'action imposés à la direction est présenté par le tableau 3.1

Tableau 3.1: Décompte des indicateurs associés aux actions à réaliser par la DSMD demandé par les différentes instances ministérielles

Source	Nombre d'indicateurs ou attentes quantifiées	Nombre de ces indicateurs ou attentes quantifiées retrouvés dans le Plan d'action santé mentale	Nombre d'attentes quantifiées qui ont/ n'ont pas des cibles à atteindre		Nombre d'attentes quantifiées avec /sans une méthode de mesure claire	
			Ont des cibles à atteindre	N'ont pas de cible à atteindre	Avec	Sans
Plan d'action santé mentale (2015-2020) (PASM)	79 attentes quantifiées	---	32	47	7	72
Plan d'action interministériel en itinérance	4 attentes quantifiées	2	0	4	0	4
Programme services dépendances	11 attentes quantifiées	5	0	11	0	11
EGI, et répertoire des autres indicateurs ministériel	15 attentes quantifiées	7	4	11	15	0
TOTAL	109	14	36	73	22	87

Par cette analyse, il est possible de constater que la majorité des attentes quantifiées proviennent du Plan d'action santé mentale (2015-2020). En effet, sur les 109 indicateurs répertoriés, 79 proviennent du plan et 14 de ces indicateurs sont répétés dans les autres plans. Autrement dit, 95 indicateurs uniques correspondent aux attentes des instances gouvernementales pour la direction. Sur la totalité de ces 95 indicateurs, seulement 38% ont une cible et seulement 22% ont une fiche d'indicateur ou une méthodologie claire qui explique comment se mesure l'indicateur. Ainsi, la majorité des indicateurs liés aux attentes n'ont ni cible ni méthodologie claire de mesure. Le manque de méthodologie fait en sorte qu'un indicateur pourrait ne pas être interprété comme il se doit; il devient donc non pertinent sur une base d'utilisation comparative.

Le tableau 3.2 propose le même genre d'analyse, mais cette fois-ci pour les indicateurs typiques de la gestion des lits. Ces indicateurs ont tous une fiche d'indicateurs ou une méthodologie de récupération d'information claire.

Tableau 3.2: Décompte des indicateurs utilisés à l'interne

Source	Nombre d'indicateurs	Nombre d'indicateurs avec cibles
Délais d'accès des services offerts par l'IUSMQ	69	0
Relevé quotidien de la situation à l'urgence et au centre hospitalier (RQSUCH)	35	0
Données du CHU de Québec (séjours moyens, jours présence, admission et durée moyenne de séjour par unité soin)	24	0
TOTAL	128	0

Comme le présente le tableau 3.2, les indicateurs utilisés sont nombreux, mais n'ont pas de cibles. Dans leur forme actuelle, ces informations permettent de gérer le flux de l'arrivée des patients et des listes d'attente. Ils sont donc à titre indicatif, informant de l'intrant et de l'extrait en termes d'usagers et de l'utilisation de services. Ces indicateurs ont donc une valeur surtout pour le niveau opérationnel : en connaissant ces informations, les cadres intermédiaires font état de l'utilisation de leurs services et peuvent ainsi justifier, par exemple, les coûts en lien avec le temps supplémentaire, les ratios d'heures en assurance salaire ainsi que le taux de recours à la main-d'œuvre indépendante.

À partir de ce qui précède, il est possible de constater que l'organisation a pour l'instant 223 indicateurs (95 indicateurs uniques liés aux livrables attendus par les instances ministérielles et 128 indicateurs pour la gestion opérationnelle) pour lesquels seulement 16% ont des cibles. Ainsi, malgré le fait que certains de ces indicateurs découlent d'attentes ministérielles, la direction n'est pas habileté à identifier la marge d'amélioration à réaliser.

La multitude d'indicateurs et le nombre marginal de cibles semblent laisser présager que la direction pourrait difficilement choisir les bons indicateurs pour suivre sa performance. Incidemment, de ne pas avoir de cibles rend difficile la tâche de l'équipe stratégique pour identifier ce qui doit être priorisé et ce qui requiert une attention particulière. Il semble donc qu'il y a trop d'indicateurs différents pour faciliter le « focus » organisationnel.

Finalement, la nature réactive des indicateurs (par exemple, la durée moyenne de séjour sur civière) fait en sorte que l'information produite ne peut que contribuer à une prise de décision en temps opportun.

Ainsi, le manque de données prédictives sera un défi non négligeable pour les participants à l'atelier de planification *hoshin kanri* : les cadres présents devront ultimement baser leurs choix sur des informations les plus objectives possibles en se fiant aux tendances statistiques si elles sont disponibles. Ils n'auront pas une lecture fine de leur état actuel de direction, rendant plus difficile la tâche d'évaluer ce qui doit être amélioré dans leur direction.

3.2.2.2 les indicateurs et la cartographie des chaînes de valeurs

Avec la collecte des indicateurs, il a été possible de juxtaposer les informations recueillies sur la cartographie des chaînes de valeur principales de la direction, comme le propose Jackson (2006).

La réalisation de la cartographie des activités et des services offerts par la direction a été un défi assez important. D'abord, le contexte de fusion et de transition fait en sorte que la trajectoire de services, même si globalement définie, n'est pas nécessairement actualisée. Le contexte de la nouvelle territorialisation demande également à réajuster la façon de voir le déroulement des services à l'intérieur d'un continuum plus large. Finalement, l'intégration de deux programmes demande à revoir le mode de fonctionnement des différentes équipes.

Ceci étant dit, préalablement à ce projet de recherche, l'équipe de direction a tablé sur l'éventuelle schématisation de l'organisation des services. Celle-ci était divisée selon les types de trouble de santé mentale : grave ou modéré. En juxtaposant ces informations avec l'organigramme de direction, il était donc possible de construire une cartographie des services offerts du programme, selon le type d'intervenant ou de regroupement et selon le territoire qui offre le service (Annexe VIII).

L'impression de la cartographie et sa mise en place sur le mur de la salle où se déroule l'atelier de planification a permis aux participants d'avoir toujours une référence des processus vécus à l'intérieur de la direction. Afin de contextualiser le nombre important d'indicateurs, une fiche pour chaque indicateur retrouvé dans l'entente de gestion et d'imputabilité 2015-2016 (MSSS, 2015a), le Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020 (MSSS, 2015b), le Plan d'action en santé mentale 2015-2020 (MSSS, 2015b), les Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité et d'efficience – programme-services dépendances 2007-2012 (MSSS, 2007), les données d'utilisation des services de l'IUSMQ et les indicateurs du Répertoire des indicateurs de gestion en santé et services sociaux de l'espace informationnel du MSSS a été créée. Ces 148 fiches ont ensuite été imprimées et collées à la proximité de la représentation visuelle de l'activité ou le processus concerné par l'indicateur. Il est donc possible d'avoir une représentation visuelle de l'importance des différentes activités liées aux processus de la direction. La figure 3.1 offre un regard sur l'utilisation de cette représentation visuelle.

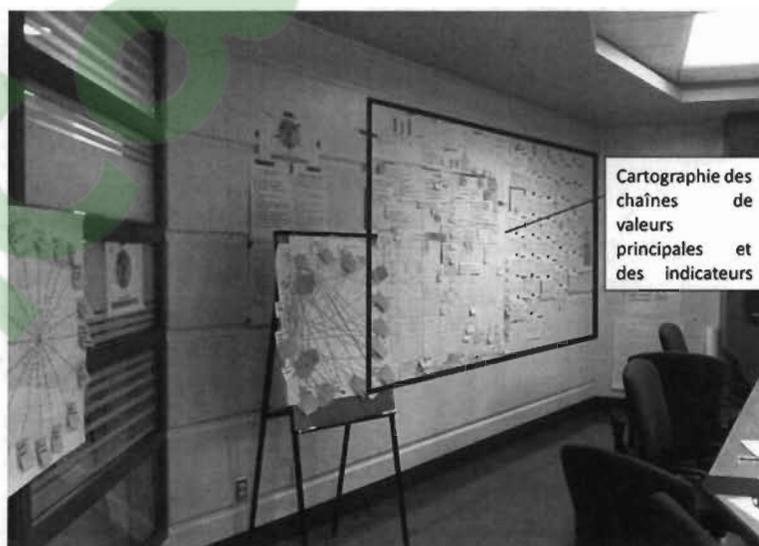


Figure 3.1: Cartographie des chaînes de valeurs principales de la D-SMD affichée lors de l'atelier

Étant donné que cette cartographie est affichée pour la majeure partie de l'atelier, elle agit à titre de rappel visuel de l'objectif de l'atelier de planification : parvenir à l'identification

claire des objectifs et des projets qui permettent l'atteinte d'un niveau de performance accrue de la direction.

La section suivante présente justement les résultats de la démarche exploratoire.

3.2.3 étape 3 : l'analyse des écarts entre la démarche planifiée et la démarche réalisée

La programmation des activités de l'atelier présentée dans la section de la méthodologie a dû être modifiée au fur et à mesure de la réalisation de l'atelier. En effet, le décalage entre les participants, l'utilisation de nouveaux outils, les discussions d'arrimage et d'autres situations expliquent cet ajustement constant. De plus, compte tenu des disponibilités des participants, le premier jour devant se dérouler sur une journée a été écourté à une demi-journée.

Afin de représenter efficacement la réalisation de l'atelier, les prochains tableaux proposent le titre des activités réalisées par jour d'atelier, la durée réelle et l'écart avec le modèle proposé. Les observations faites durant la journée suivent chaque tableau.

Tableau 3.3: Synthèse des éléments de la démarche *hoshin kanri* vécue : demi-journée 1

Atelier de planification <i>hoshin kanri</i> : jour 1		
Activités réalisées	Durée réelle (h)	Écart avec proposition (h)
Présentation du projet et de l'atelier	0.5	-
Formation sur le <i>hoshin kanri</i> et principe du Vrai Nord	0.75	0.5 heures de plus
Présentation de la cartographie	0.5	
Validation de la cartographie	0.75	
Présentation du recueil d'indicateurs	0.5	
Clôture de la journée	0.5	

Puisque la disponibilité des participants à la première journée était seulement un après-midi, la planification des activités a été ajustée en conséquence. Malgré cela, déjà lors de la première journée il est devenu évident que l'estimation du temps pour chaque activité était insuffisante. Entre autres, par manque de temps, il n'a pas été possible de réaliser l'exercice du SWOT.

La présentation de la cartographie est une activité tributaire de plusieurs discussions. Notamment, les participants remarquent la complexité des services offerts par leur direction et l'absence de l'intégration des services du programme dépendances. La cartographie rend donc visibles les défis de performance de la direction dans le contexte de changement actuel.

Ensuite, la présentation des indicateurs est une activité difficile, mais appréciée : la contextualisation des indicateurs avec la cartographie des chaînes de valeurs permet aux participants de remarquer que l'information quantitative disponible est inappropriée pour faire une gestion de la performance de la direction.

Les participants commencent l'atelier sans attente ; ils sont optimistes à réaliser les activités prévues de l'atelier. À la fin de la journée, cet optimisme est remplacé par une certaine appréhension : les participants réalisent le niveau d'assiduité exigée par les réflexions et remettent en question la réussite de l'atelier.

Tableau 3.4: Synthèse des éléments de la démarche *hoshin kanri* vécue : jour 2

Atelier de planification <i>hoshin kanri</i> : jour 2		
Activités réalisées	Durée réelle (h)	Écart avec proposition (h)
Présentation de la journée	0.25	1.25 de plus
Discussion sur les indicateurs	0.75	
Identification des écarts marquants	0.5	
Identification de l'orientation : explication	0.25	0.25 de moins
Activité du remue-méninges	0.5	-
Activité du diagramme d'affinités	1	
Activité du Radar	0.75	0.25 de moins
Activité du diagramme d'interrelation	2	1.5 de plus
Clôture de la journée	0.5	-

L'écart de la durée des activités entre la démarche exploratoire et celle réalisée est beaucoup plus évident lors de la deuxième journée. La reprise de l'activité des indicateurs est la principale cause qui explique cet écart. La multitude d'indicateurs provenant des

différentes sources d'informations (attentes ministérielles, registre des données du MSSS), ainsi que le manque de disponibilité d'indicateurs qui font état de l'utilisation des services de la direction qui prend en compte la fusion rend difficile la compréhension de l'état actuel de la direction. Il faut revoir ici, si avant la réalisation de l'implantation de l'approche *hoshin kanri*, un exercice de choix et d'identification d'indicateurs pour une organisation serait plus pertinent. Dans le contexte de fusion et de réorganisation du système de la santé, et dans le contexte où une organisation de santé se penche activement sur sa performance, est-il possible de procéder à ces deux étapes en même temps? Cette recherche semble laisser présager que l'activité de construction et de création des indicateurs de gestion d'une organisation doit être réalisée afin de pouvoir implanter complètement l'approche *hoshin kanri*.

L'activité du Radar est complétée plus rapidement que prévu, même dans le contexte où certains participants ont une difficulté à évaluer avec confiance certaines orientations. Cette activité est appréciée puisqu'elle permet de comprendre la perception des autres. Étant donné que cette activité relève plus particulièrement d'une évaluation subjective des orientations, le manque d'indicateurs ne semble pas causer préjudice à cette activité. Les discussions qui en résultent permettent d'identifier des pistes de travail que la direction pourra choisir dans l'élaboration de la vision.

L'activité du diagramme d'interrelation est, quant à elle, la plus difficile pour les participants. L'activité met en évidence que certaines orientations n'en sont finalement pas, que certains éléments amenés lors du remue-méninges précédent relèvent surtout de l'aspect philosophique de la direction et non d'orientation à travailler dans un horizon de 18 mois, et qu'il peut être parfois difficile d'évaluer la présence, ou non, de lien d'interdépendance entre les différentes orientations. Un manque de connaissance de l'activité, un manque dans la planification de l'activité et sa programmation dans la séquence des activités pourraient expliquer cette difficulté. Il faudra donc revoir lors de la préparation de l'activité des directives plus encadrantes, prévoir une explication de

l'atelier plus soutenue et programmer l'activité pour éviter qu'elle se déroule en fin de journée.

Généralement, les activités sont appréciées par les participants lors de la journée; certains participants sont cependant insatisfaits de la compréhension commune des enjeux de la direction. Comme la concertation et l'appropriation d'une vision commune est un des éléments essentiels à l'approche *hoshin kanri*, il devient évident qu'il faudra prévoir des moments de discussions plus encadrants afin de traiter des points contentieux en lien avec les enjeux de la direction.

Tableau 3.5: Synthèse des éléments de la démarche *hoshin kanri* vécue : jour 3

Atelier de planification <i>hoshin kanri</i> : jour 3		
Activités réalisées	Durée réelle (h)	Écart avec proposition (h)
Présentation de la journée	0.5	-
Suite du diagramme d'interrelation	1.5	1.5 de plus
Activité du groupe nominal	0.5	-
Discussion des résultats obtenus	0.75	0.25 de plus
Remue-méninges des objectifs (format "speed dating") et diagramme d'affinités	1	0.5 de moins :
Diagramme d'interrelation des objectifs	1	-
Identification des Tops 3 objectifs et présentation en plénière	1.5	
Consolidation dans la matrice en X	0.5	-
Identification des indicateurs d'objectifs	1	0.5 de plus
Présentation du <i>catchball</i>	0.5	-
Clôture de la journée et réalisation d'un sondage de satisfaction et pertinence	0.5	

La poursuite de l'activité du diagramme d'interrelation à la troisième journée explique en grande partie l'écart des durées des activités entre la démarche proposée et celle réalisée.

Pour pallier au retard accumulé, l'activité de remue-méninges est ajustée : au lieu d'y aller de façon globale pour tous les objectifs, le remue-méninges s'effectue par objectif (un remue-méninges par objectif réalisé par un groupe de personnes). Après un certain délai,

les groupes passent à l'objectif suivant, de sorte que tous les objectifs sont vus par tous les groupes de participants. Ensuite, chaque groupe retourne à son premier objectif travaillé et y distingue les objectifs qui sont les plus tributaires au succès des autres (l'activité du diagramme d'interrelation pour les objectifs). À la fin, tous les groupes présentent à tour de rôle les trois principaux objectifs qui sont à réaliser, selon eux.

Les participants ont apprécié davantage cette journée puisqu'ils réalisent des activités plus connues (par exemple le remue-méninges). Ils voient l'importance des étapes préalables, mais une certaine appréhension demeure avec les prochaines journées.

Entre la troisième et quatrième journée, se déroule l'activité du catchball d'une durée de 3 jours ouvrables.

Tableau 3.6: Synthèse des éléments de la démarche *hoshin kanri* vécue : jour 4

Atelier de planification <i>hoshin kanri</i> : jour 4		
Activités réalisées	Durée réelle (h)	Écart avec proposition (h)
Présentation de la journée	0.25	
Retour sur les 3 journées précédentes	0.25	
Retour sur les résultats du <i>catchball</i>	1	-
Présentation des critères de priorisation des projets	0.5	0.25 de plus
Présentation de l'approche d'évaluation des projets	0.5	
Réalisation de l'évaluation des projets	4	1.25 de plus
Discussion sur la capacité disponible pour la réalisation des projets	1	0.75 de plus
Clôture de la journée	0.5	

Dans le contexte actuel de transition et de transformation où les postes des cadres intermédiaires et la composition des équipes terrain ne sont pas encore déterminés, il est difficile de tenir une activité *catchball* qui suit l'approche proposée par les auteurs. Cependant les participants sont très intéressés par les résultats du *catchball* et les activités de la journée leur redonnent un bon niveau d'énergie. Notamment, le fait de commencer à construire leur plan d'action a engendré un effet mobilisateur. L'évaluation requise des actions à prendre est plus ardue que prévu, compte tenu du volume important des actions

et projets amenés. L'utilisation des critères d'évaluation permet une évaluation objective, certes la nouveauté de l'utilisation de ces critères contribue à augmenter la durée de cette activité.

Finalement, l'évaluation de la capacité disponible pour la réalisation des projets est un point très sensible et nécessite plus de discussions que prévu. En effet, afin de lancer la discussion, il a été annoncé que, selon la théorie de gestion *Lean*, plus les gestionnaires sont à un niveau hiérarchique supérieur de l'organisation, moins de temps ils auront pour réaliser des activités propres à la gestion courante. Autrement dit, la discussion a été lancée en partant du concept qu'un cadre supérieur devrait accorder 25% de son temps en gestion courante contre 75% en gestion de projet et autres dossiers stratégiques. Ce concept a été fortement contesté par les cadres : d'un point de vue, certains de ces gestionnaires ont exprimé qu'il leur serait impossible de donner autant de temps aux projets puisque la gestion courante exigeait beaucoup de temps; de l'autre, certains gestionnaires exprimaient qu'il fallait s'outiller pour que l'utilisation de temps corresponde à cette répartition entre gestion courante et gestion stratégique. Les discussions plus longues ont donc permis au gens d'exprimer leur point de vue, pour finalement conclure à un compromis quant à leur disponibilité : soit de 50% de temps en gestion courante et 50% en gestion des projets et autres dossiers stratégiques.

Afin de mieux encadrer la discussion, il aurait été pertinent de sonder les participants avant la réalisation de l'atelier sur l'utilisation de leur temps et que la direction statue sur l'utilisation du temps attendu.

Tableau 3.7: Synthèse des éléments de la démarche *hoshin kanri* vécue : jour 5

Atelier de planification <i>hoshin kanri</i> : jour 5		
Activités réalisées	Durée réelle (h)	Écart avec proposition (h)
Présentation de la journée	0.25	
Présentation du calcul de la capacité et résultats de l'écart entre la charge requise et la charge disponible	0.5	1.25 de plus :
Présentation des résultats de l'évaluation des projets	0.25	
Consultations individuelles	1	
Création de la programmation	4	2 de plus
Présentation des prochaines étapes	0.5	1.5 de moins
Clôture de la journée et réponse au sondage de satisfaction et de pertinence et au questionnaire d'évaluation	1	

L'explication de l'évaluation de la capacité requise par les projets et actions identifiés en comparaison avec la capacité disponible suscite beaucoup de discussions, ce qui contribue à prolonger l'activité. Entre autres, les participants soulèvent le fait d'avoir estimé de façon inappropriée la charge des projets ou la capacité à la direction de réaliser des projets. La nouveauté de cette activité, soit d'évaluer quantitativement le temps disponible pour réaliser des projets, fait en sorte qu'il est difficile d'avoir confiance en ces résultats.

Finalement, la programmation des projets et activités est plus longue que prévu car s'ajoutent les projets obligatoires qui proviennent du contexte de changement actuel.

À la fin de cette journée, les participants sont satisfaits et optimistes face aux étapes à venir.

Les constats majeurs à faire avec la réalisation de la démarche sont les suivants :

D'abord, à cause de l'aspect novateur de la renonciation obligatoire de projets, certains participants peuvent être déçus et craindre que les projets qu'ils ont à cœur ne seront jamais réalisés dans l'actualisation de l'approche *hoshin kanri*. Afin de pouvoir répondre à cette préoccupation, le message clé doit être le suivant : la démarche *hoshin kanri* force l'organisation à choisir les éléments les plus critiques concernant sa performance. Ceci

étant dit, s'il reste de la capacité organisationnelle pour réaliser d'autres projets non critiques, la direction pourra juger de les réaliser également. Dans le même sens, la direction peut s'attendre à recevoir du MSSS d'autres demandes qui n'avaient pas été prévues lors de la réalisation de l'étape de planification *hoshin kanri*. Ainsi, afin de s'assurer qu'elle soit capable d'atteindre sa vision tout en s'assurant de répondre à toutes autres demandes du MSSS qui ne sont pas annoncées, une organisation doit se laisser une marge de manœuvre de capacité pour pouvoir réaliser ce qui lui semble prioritaire. Simplement, il s'agit de faire une saine gestion de la capacité organisationnelle, d'établir une vision commune et un consensus en tant que direction sur ce qui est important et nécessaire à faire dans l'horizon de temps retenu.

Ensuite, la réflexion requise dans l'atelier est ardue et demande de la rigueur. En effet, la nature d'objectiver l'interdépendance des projets et l'évaluation de leur niveau de priorité requiert aux cadres de fonctionner d'une nouvelle façon : au lieu de choisir les projets et les objectifs pour lesquels leurs promoteurs ont la meilleure argumentation, ils doivent être choisis par une évaluation de critères objectifs. Ainsi, tous les objectifs et projets potentiels sont comparés les uns aux autres de façon équitable et logique. Tous les participants semblaient d'accord avec l'utilisation de ces critères. En revanche, le travail nécessaire pour réaliser cette évaluation et la réflexion requise sont des activités pour lesquelles les participants ne sont pas nécessairement à l'aise et confortables. Ainsi, l'évaluation amenait plusieurs discussions. La méconnaissance des critères d'évaluation avant la réalisation de l'atelier explique également une utilisation plus laborieuse de ceux-ci. De plus, deux biais existent dans l'utilisation de ces critères. D'abord, selon leurs libellés, certains critères pouvaient être interprétés de différentes façons : la répétitivité de l'évaluation n'est donc pas garantie. Ensuite, les cadres n'avaient pas nécessairement toute l'information disponible pour faire l'évaluation requise. Dans certains cas, l'évaluation se faisait de façon approximative : le degré de fiabilité des résultats obtenus est donc mis en cause.

En général, la durée proposée pour une activité lors de l'atelier était largement insuffisante pour la démarche réelle. Toute activité qui exigeait une évaluation ou une discussion nécessitant l'atteinte d'un consensus était beaucoup plus longue que prévu. L'estimation de la durée des activités réalisées en considérant la durée des activités similaires en *kaizen* ne s'avère pas avoir été un choix approprié. Le niveau de maturité de l'équipe, ainsi que son niveau de confort avec les méthodes rigoureuses d'évaluation sont également des variables qui influencent la durée de ce genre d'activité. C'est le cas également pour la réalisation du *catchball* : certains compromis en termes de démarche utilisée ont donc dû être faits.

Finalement, d'autres facteurs ont certainement dû influencer la démarche, notamment l'implication des participants à l'atelier. La majorité des participants ont été présents durant tout l'atelier. Cependant, à tour de rôle, certains participants ont dû s'absenter pendant des périodes de durée variable. Cette absence a eu un effet double : la synergie créée en équipe complète était dérangée, et, à leur retour, les participants qui s'étaient absentés étaient en décalage avec le reste du groupe. L'assiduité de la présence des participants lors de session de travail typique à la philosophie *Lean* est un défi : la maturité organisationnelle est un facteur qui peut expliquer ce manque de pertinence que les participants peuvent donner à leur présence à ces ateliers. Ainsi, la démarche et la réalisation des activités ont donc dû être ajustées pour tenir compte de la présence effective des gestionnaires.

Les résultats des sondages de satisfaction et de pertinence amènent un niveau supplémentaire d'analyse de la démarche utilisée. Les résultats sont proposés à la section suivante.

3.2.4 étape 4 : l'évaluation de la satisfaction et de la pertinence des outils utilisés et activités réalisées ainsi que la perception de la performance de la direction avant et après l'atelier de planification

Les participants ont évalué leur satisfaction et la perception de la pertinence des activités et des outils utilisés lors de l'atelier. Ces activités et ces outils sont : la présentation des

indicateurs de la direction; la discussion sur les enjeux importants; le remue-méninges, le diagramme d'affinités; l'identification des grands thèmes de la vision; le groupe nominal; la discussion des résultats; le remue-méninges des objectifs; le diagramme d'affinité des objectifs; le diagramme d'interrelation des objectifs; l'identification de indicateurs d'atteinte des objectifs; la détermination des cibles; l'identification des conflits entre objectifs; la rétroaction (*catchball*) avec leur équipe; l'outil guide pour la rétroaction (*catchball*); l'évaluation de la pertinence entre les moyens et les objectifs en termes d'effort, de bénéfice, et d'urgence; la séquence générale des stratégies pour les 18 prochains mois; la matrice en X et la salle de pilotage.

Le nombre total de participants est de 10.

Les résultats du sondage se retrouvent à la figure 3.2 et la figure 3.3.

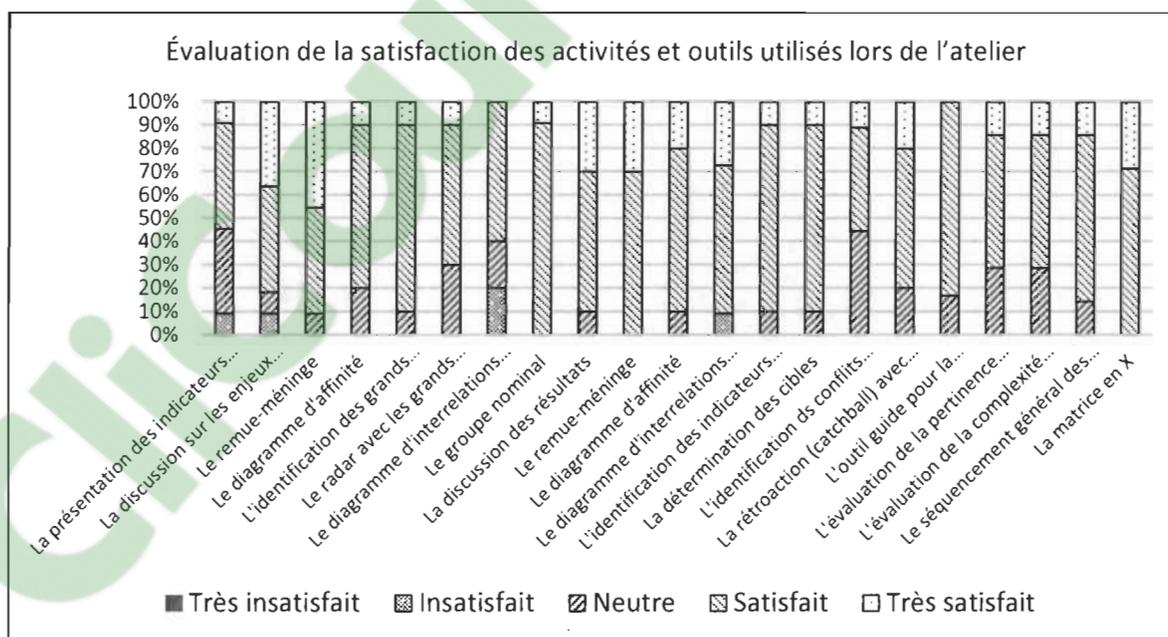


Figure 3.2: Évaluation de la satisfaction des activités et outils utilisés lors de l'atelier

Étant donné que la salle de pilotage n'a pas été utilisée lors de l'atelier, les participants n'ont pas évalué leur satisfaction en lien avec cet outil.

Généralement, par l'analyse de la Figure 3.2, les participants se sont dits satisfaits ou très satisfaits de la réalisation des différentes activités. La satisfaction peut être influencée par les éléments suivants: la durée de l'activité, la qualité des échanges et l'encadrement offert. Les activités marquées par les résultats « insatisfait » ou « très insatisfait » sont l'activité de présentation du recueil d'indicateurs, la discussion sur les enjeux importants, le diagramme d'interrelation des orientations et le diagramme d'interrelation des objectifs. L'insatisfaction en lien avec le recueil d'indicateurs et la discussion sur les enjeux importants pourraient s'expliquer par le manque d'information complète, par une compréhension difficile de la définition des indicateurs ainsi que par une difficulté de voir la cohérence de l'indicateur en lien avec la mission de la direction. L'insatisfaction pour les diagrammes d'interrelation pourrait s'expliquer par la lourdeur de la réalisation de l'activité, le niveau de réflexion ardue nécessaire ainsi que l'interprétation plus libre des liens d'interdépendance entre les éléments. En effet, cette activité nécessitait une concentration importante de la part des participants, et comme l'évaluation de l'interdépendance se faisait de façon subjective (il n'y avait pas de critères clairs pour définir de quelle façon le lien de l'interdépendance pouvait être évalué), les discussions autour de chacun des thèmes étaient longues. La réalisation de cette activité en fin de journée pourrait également être une raison expliquant l'insatisfaction.

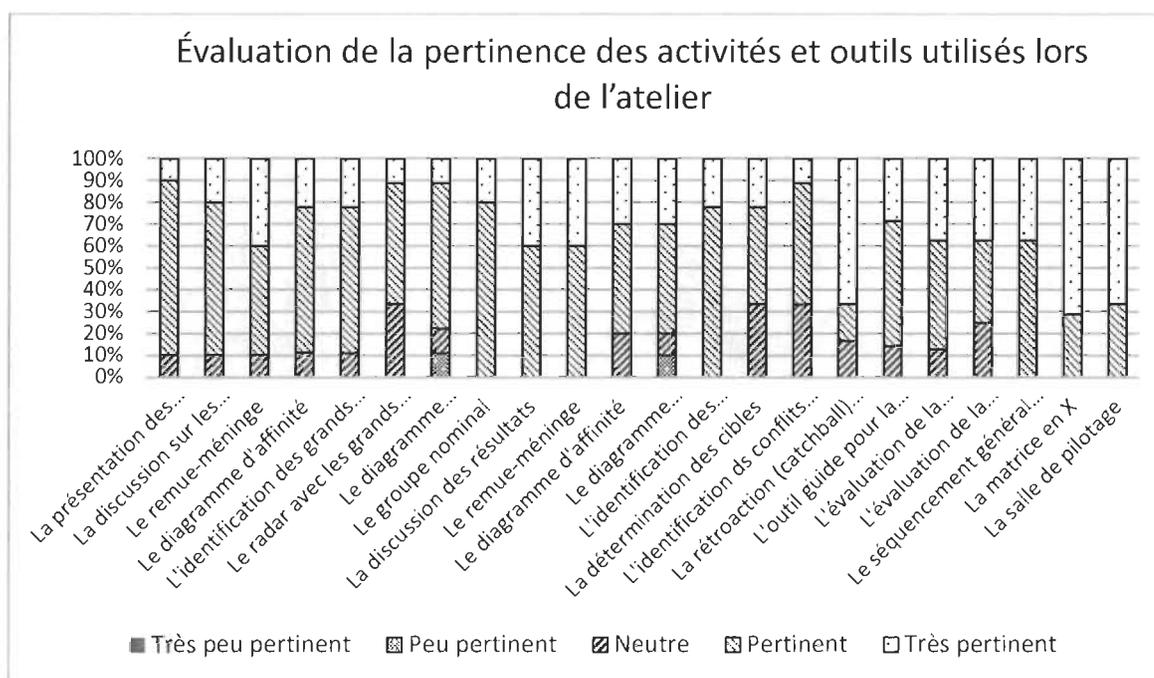


Figure 3.3: Évaluation de la pertinence des activités et outils utilisés lors de l'atelier

Il est possible de constater par la figure 3.3 que les participants ont jugé la majorité des activités et les outils comme étant pertinents ou très pertinents. La pertinence peut être influencée par les éléments suivants: l'utilité dans la réflexion, l'utilité pour les participants facilitant leur compréhension ainsi que l'utilité de l'activité dans la démarche générale en considérant l'objectif de l'atelier. Les activités pour lesquelles les participants ont donné une évaluation « peu pertinent » et « très peu pertinent » sont l'activité d'interrelation des orientations et le diagramme d'interrelation des objectifs. Ces résultats obtenus pourraient s'expliquer par une difficulté de voir la valeur à réaliser cette activité pour certains participants.

Globalement, il est possible de constater que les participants jugeaient les activités plus pertinentes lorsqu'ils en étaient satisfaits. En revanche, le niveau d'animation, la préparation de l'atelier et la qualité des échanges entre les participants doivent être des éléments à améliorer. La seule activité qui a obtenu une valeur d'évaluation de la pertinence moins positive que la satisfaction est la détermination des cibles par objectif. Étant donné qu'une des prémisses fondamentales au *hoshin kanri* et de la philosophie

Lean est l'utilisation d'indicateurs et de mesure, l'évaluation de la pertinence moins positive pourrait être expliquée par le niveau de maturité *Lean* organisationnelle.

Cet atelier est le premier dans le genre auquel les participants ont pu assister. En effet, c'est la seule direction à travers l'organisation qui s'est investie de la sorte dans le cadre de cette démarche. Les participants ne pouvaient donc pas évaluer leur satisfaction et le niveau de pertinence des activités comparativement à d'autres ateliers de planification *hoshin kanri*. En outre, la seule base de référence sur laquelle ils peuvent comparer cette activité est la réalisation des ateliers de planification stratégique conventionnels.

L'analyse avant et après de la perception de la performance organisationnelle donne également des résultats intéressants. Dans le but de déterminer si avec l'approche proposée, l'évaluation de la performance et des éléments de gestion de la performance se voient améliorés, les participants étaient sondés avant et après sur les éléments suivants : la performance générale de la direction; l'état actuel de la direction; la clarté de la mission de la direction; l'écart entre l'état actuel de la direction et l'état désiré; la capacité à réaliser la vision et les orientations en 18 mois; la carté des objectifs; le niveau de détail des objectifs; la capacité à réaliser les objectifs en 18 mois; l'évidence des liens entre les objectifs et les orientations; la carté des projets et actions à réaliser; le niveau de détail des projets et actions; l'utilisation du catchball; les bénéfices du catchball; la connaissance de la capacité de la direction à réaliser des projets et actions; la connaissance de la matrice en X; la pertinence d'utiliser la matrice en X; la connaissance de la salle de pilotage; la pertinence d'utiliser la salle de pilotage; le niveau de formation *Lean*; le niveau de participation dans des kaizens.

L'analyse des résultats du questionnaire réalisée avant et après l'atelier permet d'établir deux constats généraux ainsi que des constats distincts pour chacun des outils ou éléments questionnés.

D'abord, à la suite de l'atelier, les participants évaluent mieux les éléments associés à la gestion de la performance de leur direction ainsi que les concepts propres à l'approche

hoshin kanri. La démarche et les réflexions nécessaires permettent donc aux participants d'améliorer leurs connaissances en lien avec la performance de leur direction.

L'élément du *catchball* est le seul pour lequel les résultats (questions 13 et 14) révèlent qu'il n'y a pas eu d'amélioration après la réalisation de l'atelier. Ceci s'explique par le fait que ce ne sont pas tous les participants qui ont pu réaliser un *catchball* dans le cadre de cette expérimentation. En effet, seuls les participants qui avaient été identifiés comme responsables d'objectifs étaient invités à réaliser l'activité. Compte tenu du manque de temps entre les deux phases de l'atelier, certains participants n'ont pas eu un délai suffisamment grand pour aller rencontrer les équipes terrain qui pouvaient participer à cet échange.

En reconnaissant qu'il y a une multitude d'indicateurs pour lesquels la direction doit répondre, les participants semblent avoir une meilleure idée de la quantité d'informations qui caractérisent le fonctionnement et qui influencent la prise de décision au sein de leur direction. Dans le cas de la connaissance de la capacité de la direction à la réalisation de projet, comme la dotation de postes et la construction des équipes de travail n'étaient pas terminées en date de l'atelier, il était difficile pour tous les participants d'avoir une idée claire de leur capacité disponible.

Étant donné que la validation de la mission de la direction a été faite préalablement à la réalisation de l'atelier, l'activité n'a pas été reprise durant la réalisation de l'atelier. Même s'il n'y a pas eu d'activité de validation de la mission comme il avait été prévu, il semble que les discussions ayant eu lieu au courant de l'atelier ont permis aux participants d'avoir une meilleure connaissance du rôle que joue la direction dans l'organisation. De la même façon, les participants ont développés leur connaissance de l'état actuel de la direction. Une meilleure connaissance de l'état actuel et de la vision a permis aux participants d'être plus confiants dans leur évaluation de l'écart avec l'état désiré de la direction.

Parallèlement, la connaissance de la capacité disponible et une connaissance précise de ce qui doit être atteint a semblé donner confiance aux participants dans l'atteinte des *hoshins*

qu'ils se sont donnés. Toutefois peu de personnes considèrent que l'utilisation de leur capacité pour faire des projets est utilisée de façon optimale. Les outils et les méthodologies utilisés pour réaliser des projets pourraient expliquer cette interprétation. En ce sens, le niveau de maturité *Lean* est cohérent à cette évaluation.

L'absence des participants à des moments clés d'explication de la matrice en X et de la salle de pilotage démontre l'un des impacts du manque de disponibilité de certains participants. Le décalage créé pourra certainement être récupéré dans des ateliers subséquents, mais pour ces participants le sens des outils comme compléments consolidant l'actualisation du plan stratégique ne leur est pas évident à ce stade. Toutefois, il est étonnant de remarquer que même si certains participants jugent ne pas connaître les outils, tous évaluent ces outils comme étant nécessaires dans l'actualisation des résultats de l'atelier de planification. C'est le cas particulièrement pour la matrice en X, où tous les participants affirment que cet outil est très pertinent dans l'approche *hoshin kanri* et dans l'actualisation des résultats de l'atelier de planification.

Somme toute, les résultats du questionnaire peuvent valider deux choses : la démarche utilisée a répondu en grande partie aux attentes et aux livrables de l'approche, et l'atelier de planification *hoshin kanri* permet à une direction d'améliorer sa satisfaction en lien avec la connaissance de sa performance.

À la lumière de cette expérimentation il est maintenant possible de proposer une démarche standardisée de l'atelier de planification *hoshin kanri* et un modèle de matrice en X qui soit cohérent avec la réalisation de cet atelier. De la même façon, puisque la salle de pilotage facilitera le suivi de l'implantation de cette planification, la proposition d'un modèle de salle de pilotage qui tient compte de l'atelier et de la matrice en X devient utile. Ces trois éléments seront donc présentés à la section suivante.

3.3 proposition d'une démarche de planification *hoshin kanri* standardisée et d'un modèle standard de matrice en X et de salle de pilotage

3.3.1 la démarche de planification *hoshin kanri* standardisée

En tenant compte des constats réalisés, et en considérant que les groupes qui auront à vivre cette démarche n'auront pas le même niveau de maturité *Lean* ou la présence des mêmes composantes nécessaires à la réalisation d'un atelier *hoshin kanri*, il devient pertinent de proposer une démarche standardisée qui pourra tenir compte de la diversité des participants. Afin de bien schématiser la démarche, celle-ci est représentée sous forme de graphique à la figure 3.4. Les activités clés de cette démarche sont présentées au tableau 3.8.

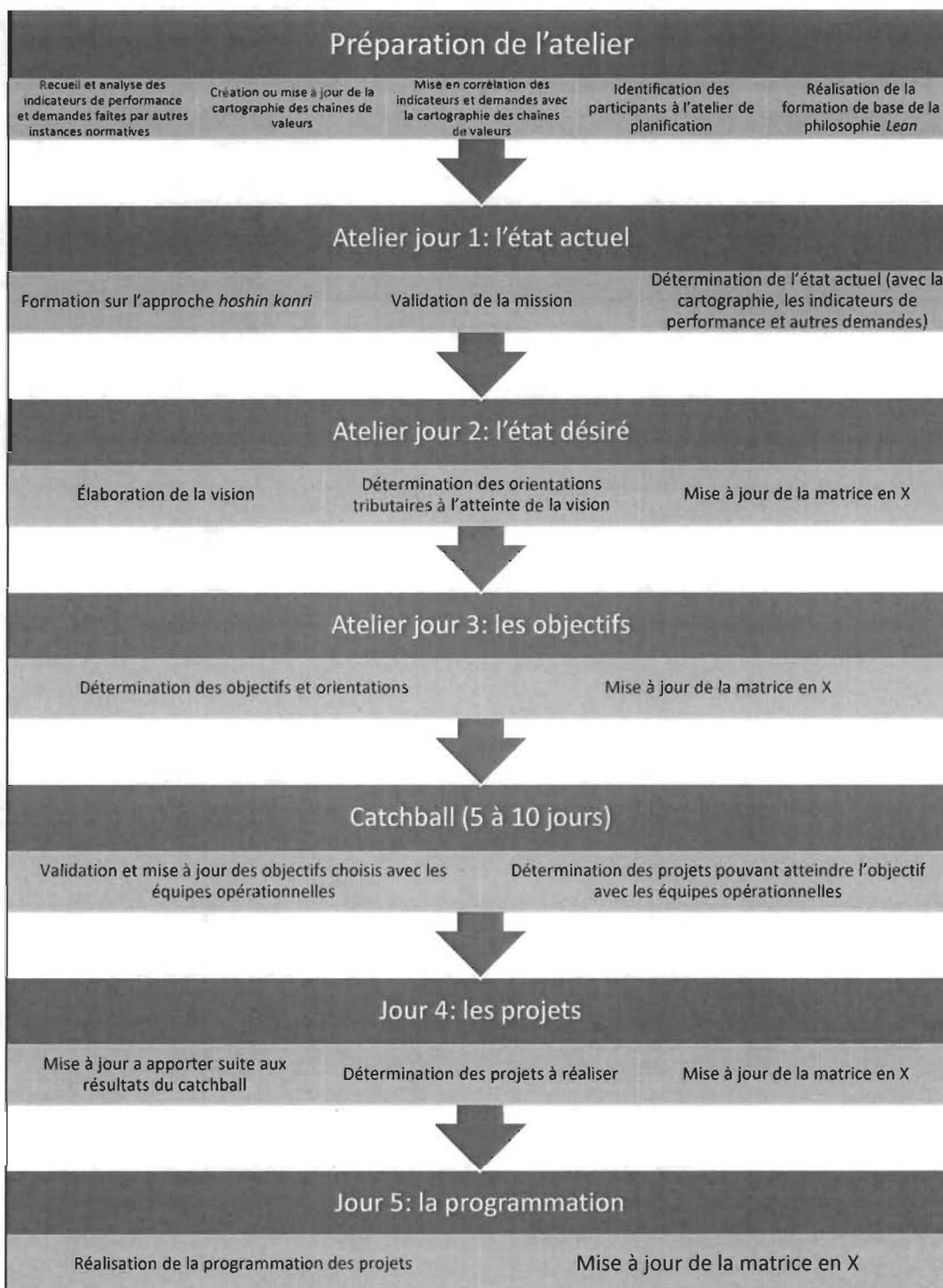


Figure 3.4 : Démarche générale de l'atelier de planification *hoshin kanri*

Tableau 3.8: Proposition de démarche standard pour l'étape de planification de l'approche *hoshin kanri*

Jour 1 : début 8 h 30, fin 16 h		
No	Activité	Durée (h)
1.1	Lancement de l'atelier formation brève sur le hoshin kanri et philosophie <i>Lean</i> , validation de la mission	1.75
1.2	Présentation de la cartographie et des indicateurs	0.75
1.3	Validation / modification de la cartographie	1.5
1.4	Présentation du recueil des indicateurs, lecture et échange	2
1.5	Clôture de la journée	0.5
Jour 2 : début 8 h 30, fin 16 h		
2.1	Présentation des objectifs de la journée.	0.5
2.2	Identification de la vision et des orientations	0.5
2.3	Activité de remue-méninges	0.5
2.4	Activité du diagramme d'affinités et tour de table (échanges, préoccupations, commentaires)	1.25
2.5	Activité du diagramme de radar et tour de table (échanges, préoccupations, commentaires)	1
2.6	Activité du diagramme d'interrelations	2.5
2.7	Clôture de la journée	0.25
Jour 3 : début 8 h 30, fin 16 h		
3.1	Présentation des objectifs de la journée	0.5
3.2	Activité du groupe nominal (choix des thèmes d'orientations)	0.75
3.3	Activité de remue-méninges et regroupement par affinité des objectifs par orientation	1
3.4	Activité du diagramme d'interrelations d'orientation et tour de table (échanges, préoccupations, commentaires)	1.5
3.7	Identification des Tops 3 des objectifs par orientation et des cibles des indicateurs à atteindre dans 18 mois (discussion)	1
3.8	Consolidation des résultats dans la matrice en X	0.5
3.9	Présentation du <i>catchball</i> et des prochaines étapes	0.75
3.10	Clôture de la journée et présentation des objectifs au retour de la session <i>catchball</i> .	0.5
Séance <i>catchball</i> : entre 5 et 10 jours ouvrables		
Jour 4 : début 8 h 30, fin 16 h		
4.1	Présentation des objectifs de la journée.	0.5
4.2	Retour sur la réalisation du <i>catchball</i> Présentation des projets potentiels.	1
4.3	Évaluation des projets avec critères	4
4.4	Discussion sur la capacité disponible pour la réalisation de projets.	0.5
4.5	Discussion sur les projets incontournables et de leur envergure	0.5
4.6	Clôture de la journée	0.25
Jour 5 : début 8 h 30, fin 16 h		
5.1	Présentation des objectifs de la journée.	0.25
5.2	Présentation du résultat du calcul de capacité et l'écart entre la capacité disponible et requise.	0.5
5.3	Choix de projets (Top 3) avec des graphiques de priorisation par objectif	1
5.4	Programmation des projets incontournables et priorisés	3.5
5.5	Clôture de l'atelier et présentation des prochaines étapes	1.5

La démarche s'adresse aux personnes qui ont un pouvoir décisionnel du niveau stratégique d'une organisation. De plus, la démarche concerne une organisation ou une direction qui réalise l'atelier de planification pour la première fois.

Pour une direction ou une organisation qui ne réalise pas cet atelier pour la première fois, et qui connaît donc les indicateurs et les paramètres de sa performance, l'atelier de planification pourrait être modifié de la façon suivante : les activités de la première journée pourraient se résumer à une heure au début des activités de la deuxième journée. Il faut donc insister sur le fait que la direction ou l'organisation ait minimalement certains indicateurs pour faire état de sa performance. La réalisation de l'atelier pourra également leur permettre d'identifier les indicateurs à rajouter et retirer.

La recherche a donc permis de proposer une démarche standardisée de réalisation de l'atelier de planification *hoshin kanri*. Il en est de même avec la matrice en X et la salle de pilotage que nous proposons dans les sections suivantes.

3.3.2 le modèle de la matrice en X

La matrice en X est, comme l'a présenté la revue de littérature, l'outil qui s'assure de présenter la cohérence des décisions prises lors de l'atelier de planification *hoshin kanri*. En effet, chaque étape de l'atelier est représentée sur cette matrice. En outre, cette matrice facilite le suivi de cette cohérence lors de l'implantation des actions choisies par une organisation ou une direction.

Lors de la réalisation de l'atelier, la matrice en X a été utilisée lors de l'activité portant sur l'identification des indicateurs des objectifs. En outre, le modèle agissait comme tremplin pour la suite de l'atelier de planification, soit d'identifier les projets et les actions. Étant donné que ces projets, moyens et actions allaient directement découler des orientations ciblées par les participants, la cohérence entre le niveau stratégique de la direction et le niveau opérationnel allait être assurée. Finalement, le modèle de la matrice en X, tel que présenté à la figure 3.5 a été utilisé afin de résumer les décisions prises en termes des projets retenus pour les prochains 18 mois. Ainsi, comme l'invite Colletti (2013), la matrice en X sera le véhicule pour communiquer le choix et la vision de la direction.

Dans le cadre de la réalisation de l'atelier, seulement la matrice de premier niveau a pu être complétée. En effet, c'est à un moment hors de l'expérimentation que la matrice en X de second niveau allait être complétée. Dans les faits, la matrice en X résultant de l'atelier de planification se trouve à la figure 3.5. Dans son utilisation, cette matrice est imprimée soit en format légal (A3) ou en format 11 par 17 : l'information peut donc être plus lisible.

Il est d'abord possible de confirmer que, selon les participants, les cinq indicateurs des orientations (le taux de conformité aux normes du MSSS, à l'EGI, au Plan d'action en santé mentale, au Plan d'itinérance et Programme-services Dépendances) sont en corrélation avec les cinq piliers du Vrai Nord du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Ensuite, selon les membres de l'équipe, toutes les orientations sont en corrélation en partie ou avec tous les piliers. La nomenclature des chiffres identificateurs des objectifs démontre que chaque orientation, sauf la sixième, est associée à trois objectifs distincts.

Ainsi, les six orientations identifiées lors de l'atelier et les 15 objectifs retenus à atteindre dans les prochains 18 mois se retrouvent dans la matrice avec un minimum d'un indicateur et un responsable par objectif. Selon les des objectifs, ceux-ci peuvent avoir un ou plusieurs collaborateurs.

Deux niveaux du modèle de la matrice en X seront utilisés. Ces deux modèles sont sensiblement les mêmes, hormis la distinction apportée selon le niveau hiérarchique auquel le modèle fait référence. De plus, comme le présente la figure 3.6 ces deux modèles se cascadenent l'un dans l'autre en cohérence avec les modèles de Colletti (2013) et Akao (1991). Deux niveaux de matrice ont été utilisés dans le cadre de cette recherche afin de pouvoir présenter de façon plus allégée l'information, et afin qu'elle soit plus digeste pour tous les membres de l'organisation. Étant donné que la communication est un élément clé du *hoshin kanri* (Nicholas, 2014; Kesterson, 2014; Colletti, 2013; Hutchins, 2012), il faut s'assurer que les moyens utilisés pour faire cette communication soient appropriés.

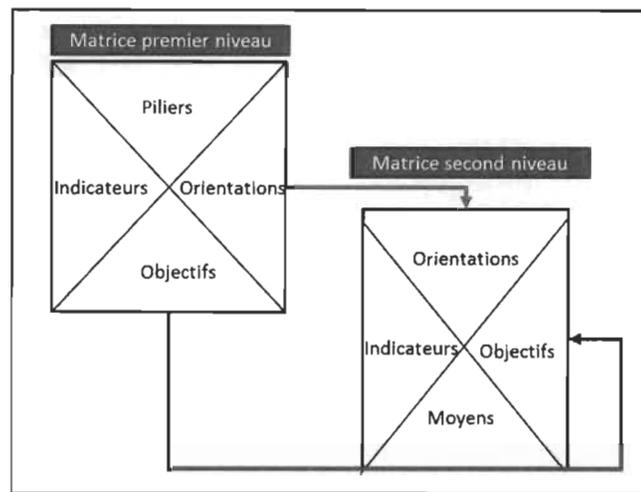


Figure 3.6: Partie centrale des deux modèles de matrice en X et leur cascade

Le modèle de la matrice en X proposé a été influencé par quatre facteurs :

- le vocabulaire utilisé par le Ministère;
- la revue de la littérature et les modèles qui se cascaden l'un dans l'autre;
- la fonctionnalité;
- le travail réalisé par la Chaire IRISS de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Le modèle de la matrice en X proposé diffère des modèles proposés par Colletti (2013), Jackson (2006) et Cowley & Domb (1997). Afin de bien comprendre l'utilisation de la matrice, une explication des composantes de cette matrice se retrouve à la figure 3.7.

à la jonction du libellé du pilier et du libellé de l'indicateur identifie qu'il y a un lien de corrélation entre ces éléments. Ainsi, on s'assure de ne pas perdre l'utilité première de la matrice en X, soit de communiquer la cohérence des décisions prises dans l'organisation en lien avec sa vision à atteindre. Ces zones sont donc totalement en lien avec ce que la littérature propose (Colletti, 2013; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997).

Zone 3 : la liste des piliers du Vrai Nord de l'organisation. L'organisation s'est dotée d'un Vrai Nord qui a pour objectif de bien cerner sa mission. Ainsi, dans un objectif d'assurer la cohérence organisationnelle, il devient extrêmement pertinent d'illustrer ces composantes dans la matrice en X de la direction, permettant de soulever que la direction a pris en compte ses piliers dans sa réflexion de vision.

Zone 4 : la zone qui identifie la corrélation entre les piliers du Vrai Nord (zone 3) et les orientations (zone 5).

Les zones suivantes font précisément référence aux modèles retrouvés dans la littérature (Colletti, 2013; Jackson, 2006; Cowley & Domb, 1997).

Zone 5 : la liste des orientations issue de l'atelier de planification *hoshin kanri*. À noter que la numérotation des orientations débute dans la partie centrale de la matrice et se termine aux limites extérieures de celle-ci.

Zone 6 : la zone d'identification de l'imputabilité des objectifs. Les responsables sont listés horizontalement (dans l'exemple on retrouve les responsables X, Y, Z...), et, selon leur niveau d'implication dans la réalisation d'un objectif, la lettre R (responsable), C (collaborateur), S (soutien) ou V (vigie) est indiquée dans la cellule à la jonction de l'objectif et du nom de la personne / de l'unité fonctionnelle. Par exemple, la personne W est responsable avec l'atteinte de l'objectif 1.1.

Zone 7 : la liste des objectifs. Listée de façon verticale, la nomenclature est cohérente avec le numéro de l'orientation correspondant à l'objectif. Ainsi, le premier numéro correspond au numéro de l'orientation concerné, le deuxième numéro correspond à l'identifiant distinct de l'objectif.

Zone 8 : la zone de corrélation entre les indicateurs de résultats (zone 9) et les objectifs (zone 7). Un « x » dans la cellule à la jonction d'un indicateur et d'un objectif identifie que l'objectif possède une influence sur l'indicateur de résultat.

Zone 9 : la zone qui identifie les indicateurs qui caractérisent l'orientation.

Zone 10 : la zone qui identifie les indicateurs qui caractérisent l'atteinte des objectifs.

Zone 11 : la zone d'identification du niveau d'avancement de l'objectif, selon l'échelle identifiée dans la zone 1.

Le modèle de la matrice en X proposé tient compte de la fonctionnalité de l'outil. En effet, l'outil offre un portrait rapide de l'avancement des objectifs ou des moyens selon le niveau de matrice. En outre, avec le nom des responsables il est plus facile de repérer les personnes imputables de l'avancement. De plus, la numérotation cohérente entre les orientations et les objectifs permet d'identifier rapidement les objectifs qui spécifient la vision déterminée à la suite de l'atelier de planification *hoshin kanri*.

L'utilisation de la matrice à la verticale offre la possibilité de joindre de façon subséquente le plan de séquence des moyens, tel que présenté à la figure 3.8.

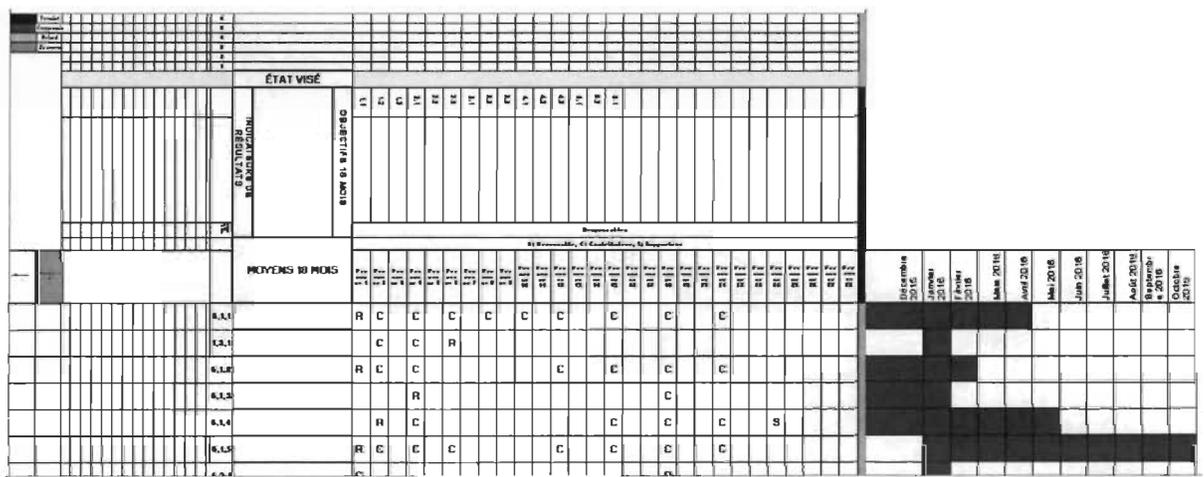


Figure3.8: Matrice en X et Gantt de réalisation des moyens

Cette matrice pourra donc être utilisée comme document résumant l'avancement de ses objectifs. D'un coup d'œil, il sera possible de constater si l'équipe est en voie d'atteindre ses objectifs. L'endroit par excellence pour afficher cette matrice est dans la salle de pilotage. La section suivante présente la proposition du modèle de salle de pilotage qui est en cohérence avec la matrice en X et l'approche *hoshin kanri*.

3.3.3 le modèle de salle de pilotage

À la suite de l'atelier de planification portant sur l'approche *hoshin kanri*, et de façon conforme aux étapes «do», «check» et «act» du PDCA, les participants auront à réaliser les activités suivantes :

- réaliser le suivi de l'avancement des projets;
- réaliser le suivi de l'atteinte de la vision grâce aux indicateurs de résultats et d'objectifs;
- ajuster la séquence des projets en tenant compte des réalités terrain;
- réaliser le suivi des activités de la direction grâce aux indicateurs et agir de façon proactive lors de problématiques;
- ajuster le mode de gestion afin qu'il réponde mieux aux aléas du terrain;
- partager les succès et les leçons apprises pour faire bénéficier toute l'équipe des gestionnaires des nouvelles approches développées.

Tel que présenté dans la revue de la littérature, l'outil de prédilection pour la réalisation de ces activités est la salle de pilotage.

Dans le contexte de cette recherche, le modèle développé grâce à la recherche n'a pas pu être expérimenté. Cependant, les éléments y étant proposés ont été repris dans l'élaboration de la salle de pilotage stratégique du CIUSSS de la Capitale Nationale. Il a donc été possible de valider l'applicabilité du modèle de salle de pilotage proposé dans un établissement de santé.

Le modèle général de la salle de pilotage proposé est représenté à la figure 3.9. Ce modèle s'inspire notamment des travaux effectués par la Chaire IRISS de l'UQTR et du cadre de

référence déployé au MSSS (MSSS, 2015d) (cette salle de pilotage fait directement référence au modèle de matrice en X proposé, présentant en plus grand format l'information qu'on retrouve dans la matrice)

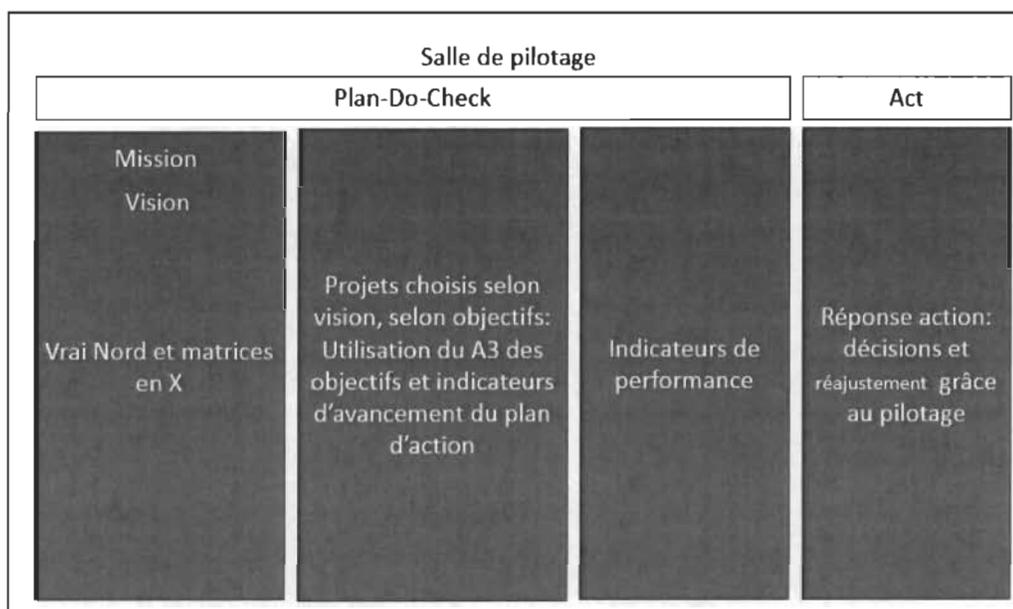


Figure3.9: Modèle général de la salle de pilotage proposée

Ainsi, la salle propose une construction qui fait référence à l'approche PDCA. En effet, on retrouve deux sections de la salle : la section *plan-do-check* et la section *act*.

Dans la première section se retrouve le visuel du Vrai Nord et la matrice en X qui relate la réalisation de l'orientation recherchée, la visualisation de l'avancement des plans d'action associés aux objectifs retenus sous trois aspects ainsi que les indicateurs de performance de la direction divisés et catégorisés selon les piliers du Vrai Nord. La présence de ces éléments facilite le suivi de l'alignement de l'atteinte des objectifs qui ont été ciblés. Les indicateurs contribuent à la prise de décision, que ce soit à l'arrêt ou au lancement de projets, ainsi que la modification des objectifs lors de la prise en considération de la capacité. Ainsi, c'est la même information qui est retrouvée dans la matrice en X.

Dans la section « act » se retrouve le tableau de réponse action qui recueille les décisions prises lors des rencontres dans la salle. Cette section de la salle correspond à faire le suivi de l'information et de l'actualisation de décisions qui répondent à des situations problématiques étant vécues par l'équipe de direction. Dans certains cas, les actions prises auront un impact sur les standards des pratiques. D'avoir un suivi des décisions marquantes qui ont été amenées par la réalisation de différents projets permet de visualiser et de faire état de l'évolution de la direction.

De façon plus précise, les prochaines figures présentent en général la proposition de la salle de pilotage. En effet, ces figures présentent un exemple de chacun des murs de la salle : l'objectif de cette recherche est de proposer un modèle de salle de pilotage qui tient compte de la démarche *hoshin kanri*. Ainsi, les figures présentent les éléments qu'on devrait retrouver dans cette salle de pilotage afin de demeurer cohérent avec l'approche *hoshin kanri*. Ce mémoire présentera également la salle de pilotage déployée au niveau de la haute direction du CIUSSS de la Capitale-Nationale à la suite de la réalisation de l'expérimentation : il sera donc possible de voir en quelle façon la haute direction a pu s'inspirer du modèle proposé.

Dans le but de faciliter l'animation requise pour le pilotage réalisé dans la salle, des questions ciblées qui guident le pilotage sont indiquées au-dessus de chacun des volets de la salle.

La figure 3.10 présente le mur 1, soit la section le Vrai Nord et les matrices en X obtenues suite à la réalisation de l'atelier de planification.

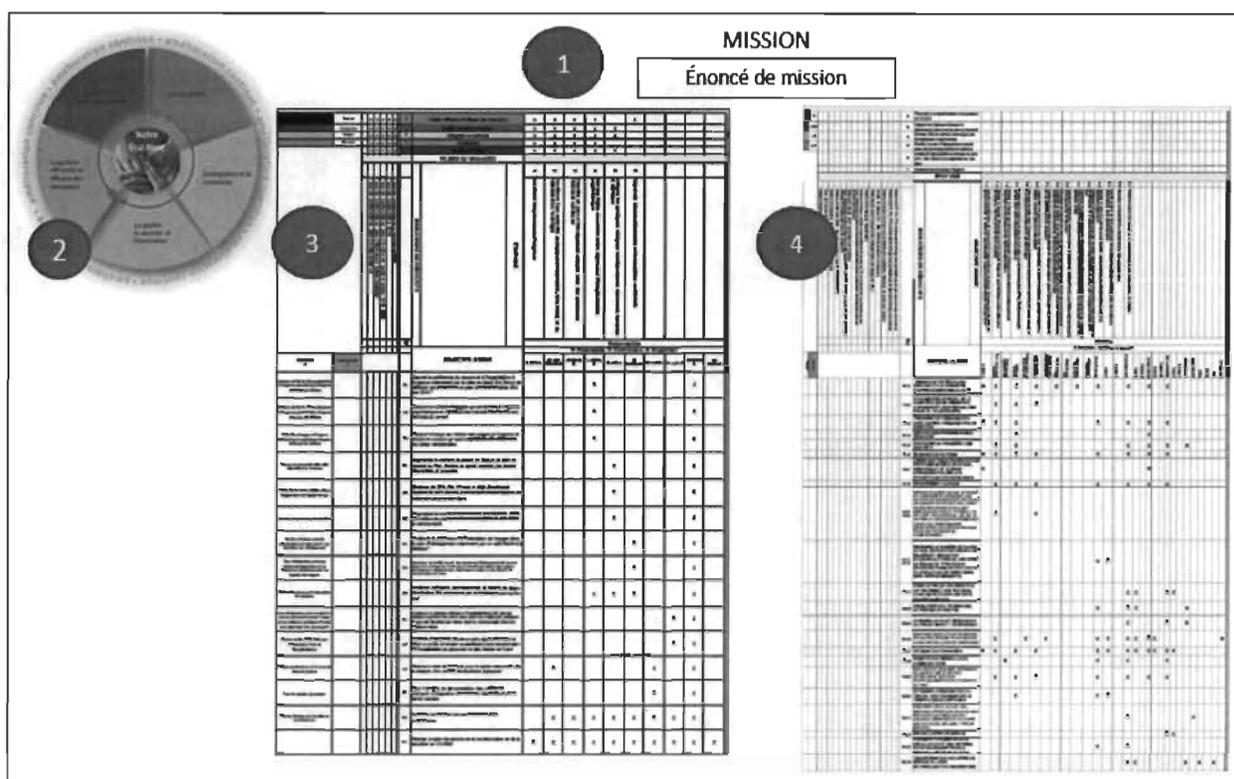


Figure3.10: Première section du modèle de salle de pilotage proposé

La signification des zones est la suivante :

Zone 1 : le libellé de la mission de la direction.

Zone 2 : la représentation visuelle du Vrai Nord. Le Vrai Nord se veut une identification des grandes dimensions qui caractérisent la raison d'être du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Sur chaque section de la salle, la représentation visuelle du Vrai Nord sera reproduite, afin de rappeler le lien de cohérence dans l'utilisation de la salle.

Zone 3 : la matrice en X des objectifs de direction résultant de l'atelier de planification de l'approche *hoshin kanri*.

Zone 4 : la matrice en X des projets de direction résultant de l'atelier de planification de l'approche *hoshin kanri*.

Dans les faits, on retrouve le modèle de ce mur tel qu'appliqué pour le niveau stratégique de l'organisation du CIUSSS de la Capitale-Nationale à la figure 3.11.



Figure 3.11: Mur 1 de la salle de pilotage stratégique au CIUSSS de la Capitale-Nationale (2016)

Il est donc possible de voir en haut à gauche la représentation visuelle du Vrai Nord; sous celle-ci on retrouve la représentation en matrice en X de la planification du MSSS, et à droite on retrouve la matrice en X de l'organisation entière du CIUSSS. Remarquons que dans le cadre de cette salle, les utilisateurs ont choisi d'amalgamer le Gantt de chacun des projets présentés. Le modèle du CIUSSS reprend donc l'idée générale du modèle présenté, soit d'y afficher la matrice en X du niveau supérieur à l'organisation et la matrice en X propres au niveau de l'organisation qui y fait son pilotage dans cette salle.

La figure 3.12 présente la section des résultats de l'atelier de planification et le tableau de séquençage des projets. En effet, ce mur présente en plus grand format les informations retrouvées sur la matrice en X de second niveau.

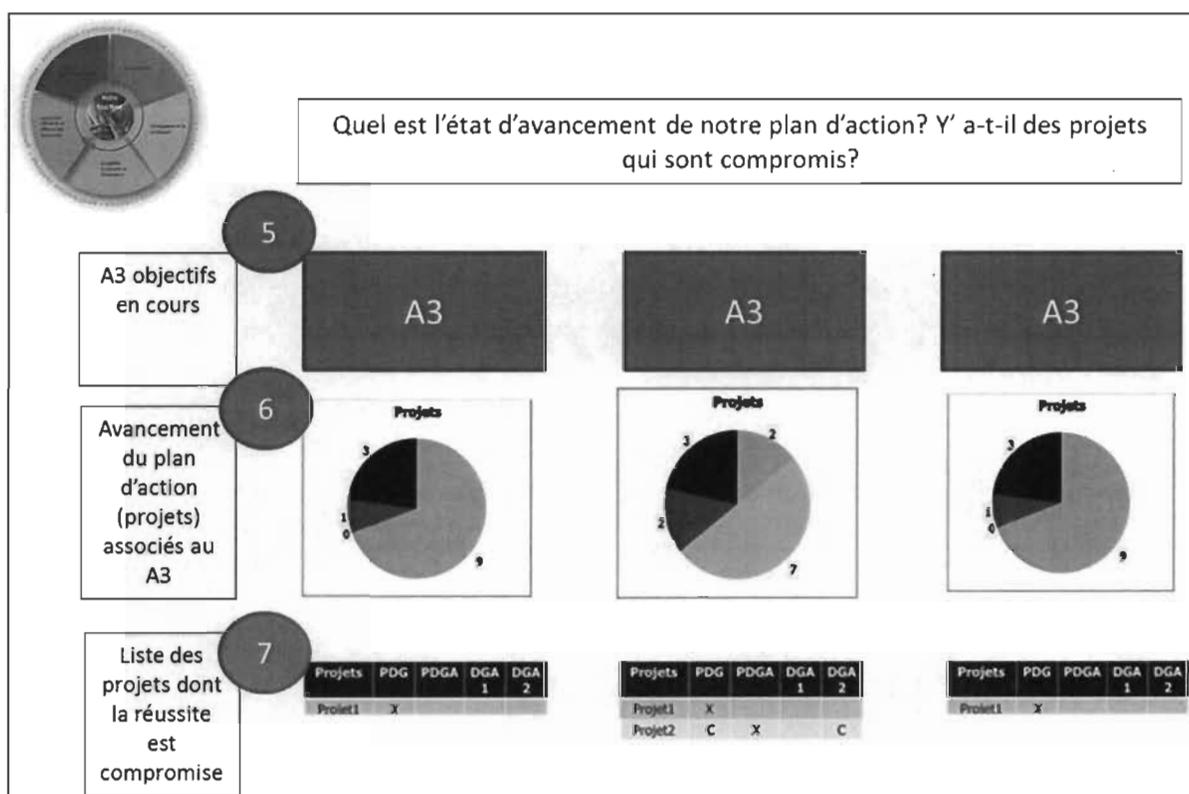


Figure 3.12: Deuxième section du modèle de salle de pilotage proposé

La signification des zones est la suivante :

Zone 5 : la présentation des A3 présentant les objectifs issus de l'atelier de planification. Le A3 est une forme de document qui recueille l'information en lien avec la réalisation d'un projet ou d'un objectif (Sobek II & Smalley, 2008).

Zone 6 : les graphiques d'avancement des projets associés à l'objectif expliqué dans le A3 plus haut. Selon l'avancement des différents projets nécessaires pour la réalisation de l'objectif et selon les réajustements nécessaires et l'environnement d'actualisation changeant, les différents projets avanceront à des rythmes différents. Ces graphiques offrent donc la possibilité de voir en un coup d'œil l'avancement de tous les projets associés à l'objectif.

Zone 7 : les tableaux listent les projets pour lesquels leur succès est compromis. Il est donc possible d'identifier les projets qui requièrent une action de redressement ou encore une décision de les arrêter.

Dans les faits, on retrouve le modèle de ce mur tel qu'appliqué pour le niveau stratégique de l'organisation du CIUSSS de la Capitale-Nationale à la figure 3.13.



Figure 3.13 : Mur 2 de la salle de pilotage stratégique du CIUSSS de la Capitale-Nationale (2016)

La grande différence entre le modèle de salle de pilotage proposé et la salle de pilotage du CIUSSS de la Capitale-Nationale est que dans cette dernière, les objectifs sont regroupés par pilier du Vrai Nord. Ainsi, il est possible de remarquer que tous les A3 en lien avec un pilier se retrouvent dans une même colonne. Ultimement, la salle de pilotage du CIUSSS de la Capitale-Nationale utilise les mêmes représentations visuelles que dans le modèle proposé : le A3 des objectifs, les pointes de tarte représentant l'avancement des projets, et l'utilisation de tableau pour résumer les projets dont la réussite est compromise.

La Figure 3.14 propose la présentation de la section des indicateurs de performance. Ces indicateurs sont notamment ceux dans la zone « indicateurs de résultats » dans la matrice en X. Il faut noter que cette figure présente une représentation visuelle d'indicateurs.

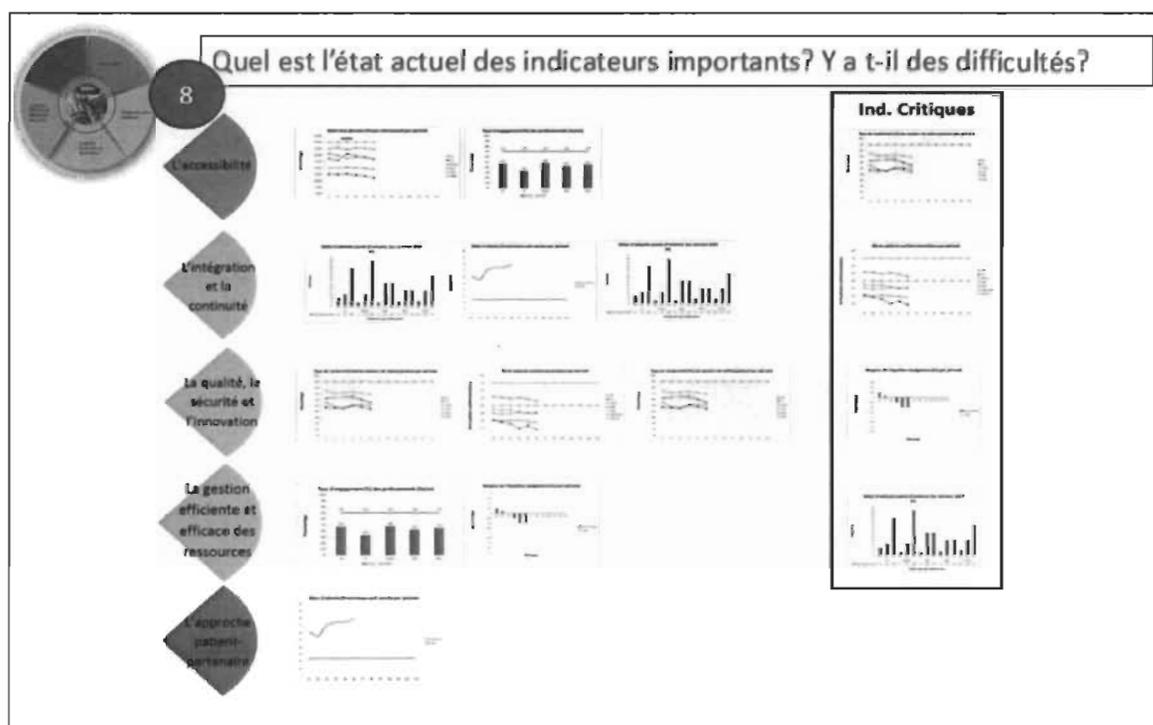


Figure 3.14 : Troisième section du modèle de salle de pilotage proposé

La signification de la zone est la suivante :

Zone 8 : les piliers sont représentés par les différentes pointes de tarte qui s'apparentent au visuel du Vrai Nord. La ligne horizontale adjacente à chacun des piliers recueille les indicateurs propres à la direction et au Vrai Nord. Les graphiques sont utiles pour visualiser rapidement l'état des indicateurs de performance de la direction. Dans le cas où un indicateur présente des données près du seuil critique acceptable, celui-ci est placé dans la zone « ind. critiques ». Incidemment, une action devra être prise afin de le rétablir à un seuil acceptable.

Dans les faits, on retrouve le modèle de ce mur tel qu'appliqué pour le niveau stratégique de l'organisation du CIUSSS de la Capitale-Nationale à la figure 3.15

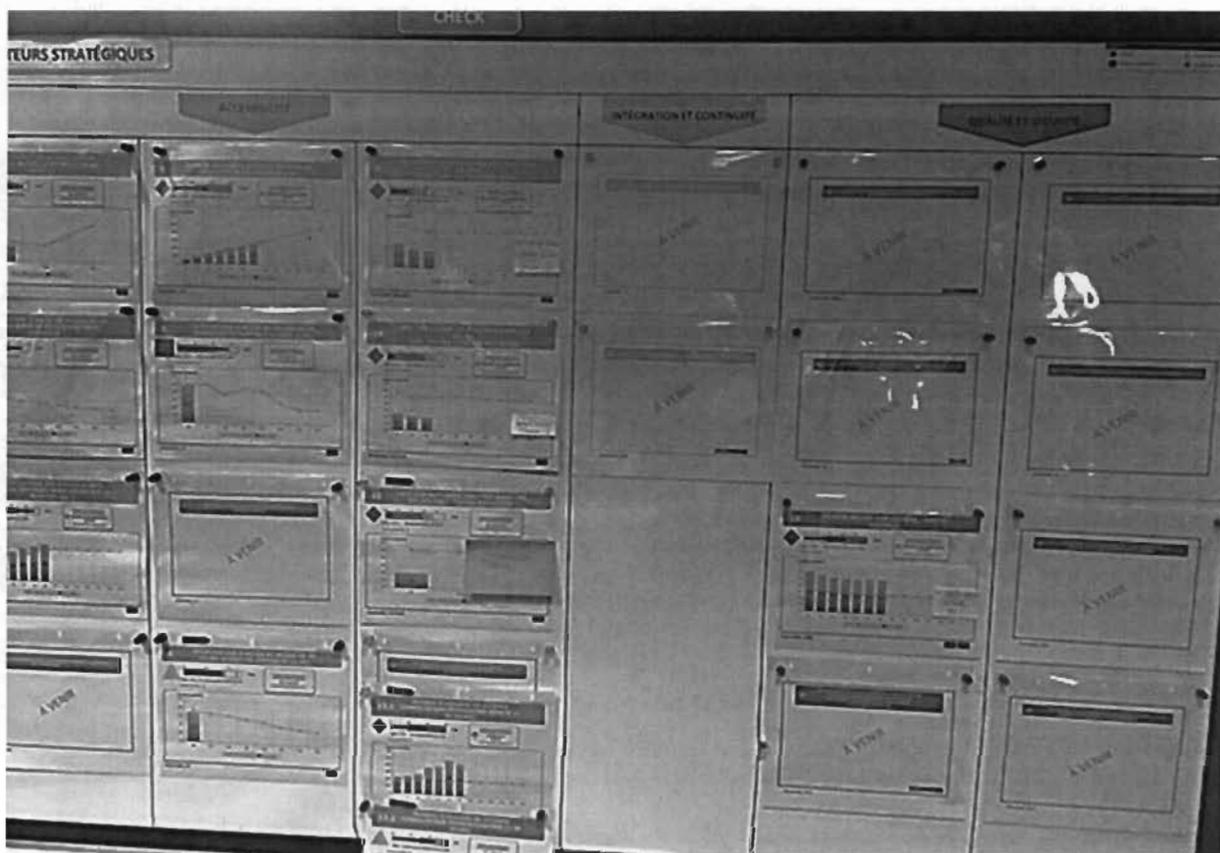


Figure 3.15: Mur 3 de la salle de pilotage stratégique du CIUSSS de la Capitale-Nationale (2016)

On remarque d'abord que le mur de la salle de pilotage du CIUSSS de la Capitale-Nationale diffère en ce sens qu'au lieu de présenter les indicateurs sur une ligne associée à un pilier, les indicateurs sont regroupés en colonnes associées au pilier. De plus, il est possible de remarquer qu'il n'y a pas de zone « indicateur critique ». En effet, au lieu de distinguer ces indicateurs des autres, chaque fiche « indicateur » présente de façon visuelle à l'aide d'une légende de couleur et de forme l'état de « santé » de l'indicateur : un diamant rouge correspond à un état critique, un triangle jaune correspond à un état négatif, mais pas critique (plus mauvais que bon), un carré bleu à un état positif, mais pas acceptable (plus bon que mauvais) et un cercle vert correspond à un état acceptable.

La figure 3.16 propose la section du tableau de réponse-action et le suivi de l'utilisation de la salle.

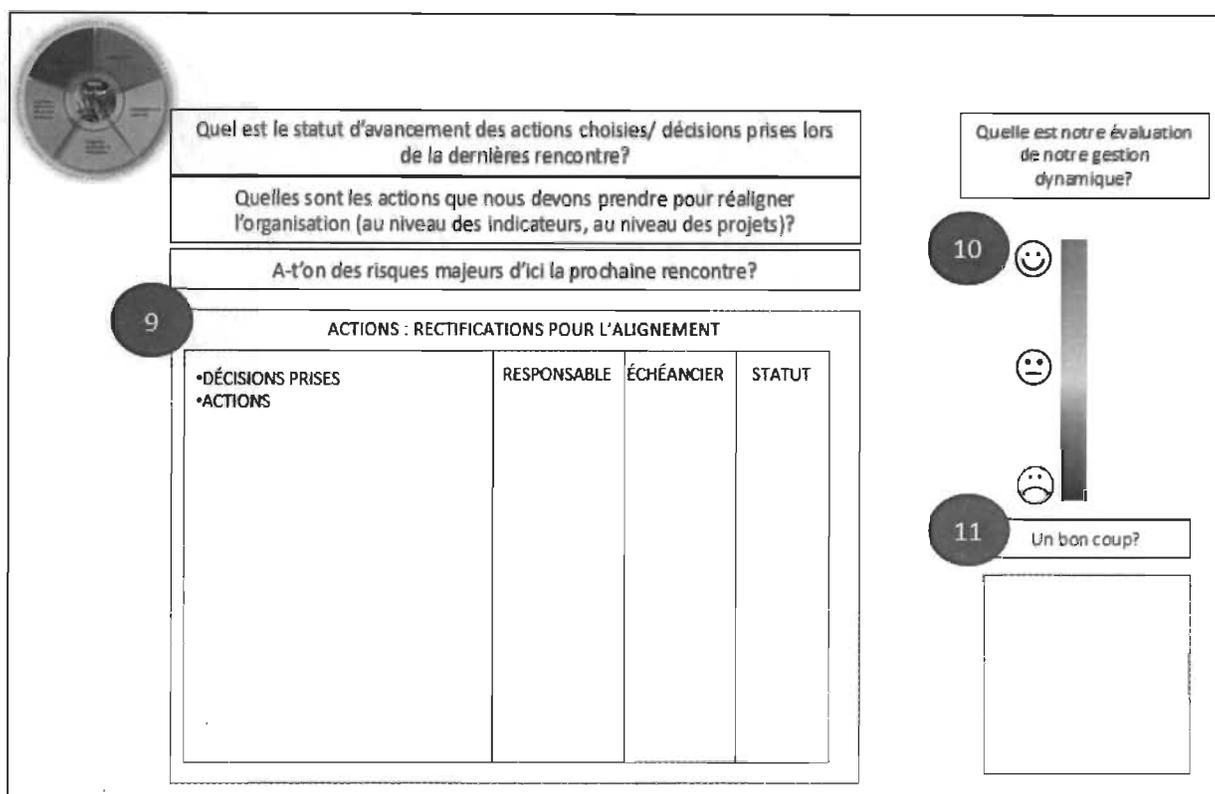


Figure 3.16: Quatrième section du modèle de la salle de pilotage proposé

La signification des zones est la suivante

Zone 9 : un tableau ayant pour objectif de recueillir la prise de décision et de faire le suivi des actions identifiées permettra de corriger l'alignement de la direction. De façon cyclique, le statut de ces actions est revu afin d'assurer qu'elles soient réalisées ou, le cas échéant, d'identifier des alternatives.

Zone 10: l'échelle de satisfaction en lien avec les modalités de gestion dynamique de l'organisation a pour objectif de considérer le pouls des gestionnaires, d'aborder les préoccupations et d'identifier le niveau d'évaluation de la perception de la performance de la direction en lien avec la prise de décision. Cette zone est liée directement au principe de l'amélioration continue des modalités utilisées.

Zone 11 : l'identification des bons coups à reconnaître et réalisés dans les directions.

Dans les faits, on retrouve le modèle de ce mur tel qu'appliqué pour le niveau stratégique de l'organisation du CIUSSS de la Capitale-Nationale à la figure 3.17

8	Intervention générale des médecins pédiatres	Amplifier le comité de la décision générale (en fonction du niveau de soins requis)	JD - dé
31	Appui technique de pédiatres pour la MEI	Appui technique de pédiatres pour MEI (Chef de département)	PL - dé
130	mise à jour des données de répartition, rôle de rôle	Évaluation des données	PL - dé
	Niveaux inférieurs dans l'opération de la 90- (DSS)	Réviser les critères pour l'opération de la 90-	SB - dé
129	Étude de projet	Clarifier l'objectif en lien avec le non-maintien des services (en lien avec le projet de la 90- DSS) - réviser les critères de la 90-	RF - 15 nov 2 dé

<ul style="list-style-type: none"> o Réorganisation CIUSSS de la Capitale-Nationale o Évaluation de la DSS o Processus de décision - critères DSS à réviser o Plus de ressources - réajuster les effectifs o Équipe de travail - réajuster les effectifs o Offrir des services de soins de santé
--

Figure 3.17: Mur 4 de la salle de pilotage stratégique du CIUSSS de la Capitale-Nationale (2016)

Le mur de la salle de pilotage du CIUSSS de la Capitale-Nationale présente sensiblement les mêmes éléments que ceux du modèle proposé. La seule différence est l'absence de la section de leur évaluation de leur gestion dynamique.

La proposition de salle de pilotage a été influencée par les facteurs suivants : l'objectif d'utilisation de la salle proposée; le modèle développé par la Chaire IRISS de l'UQTR; la revue de littérature; et le modèle de matrice en X proposé.

Pour comprendre l'objectif de la salle, il faut d'abord considérer les utilisateurs de celle-ci. Dans le cas de cette recherche, les utilisateurs de la salle sont les suivants : la directrice,

les adjoints à la direction, les directeurs adjoints, la coordonnatrice et autant que possible, le cogestionnaire médical. En effet, pour ce dernier point, comme le corps médical agit à titre de travailleur autonome dans le réseau de la santé, il devient difficile d'obliger la présence de ce cogestionnaire lors des rencontres de pilotage. Par ailleurs, ces cogestionnaires relèvent plus particulièrement d'une autre direction de l'organisation. Ainsi, dans l'optique où la direction ne peut qu'inviter la présence du cogestionnaire, elle devra composer avec la disponibilité de cet acteur.

Les informations discutées dans la salle sont les suivantes : l'identification proactive de problématiques terrain qui résultent d'indicateurs défaillants requérant une action (la prise de décision ne peut que se faire à ce niveau, compte tenu des enjeux politiques, stratégiques ou d'influence entre programmes et services), la prise de décision en lien avec des problématiques qui n'ont pu être résolues par les autres niveaux de l'organisation, le suivi des projets de la direction et l'identification et le suivi des décisions prises. Ainsi, la séquence des actions précédemment déterminées peut être ajustée pour assurer l'atteinte de la vision. Théoriquement, les rencontres devraient avoir lieu de façon hebdomadaire ou bihebdomadaire; les sujets discutés seraient ainsi abordés de façon cyclique.

Avec ces caractéristiques d'utilisation de la salle, il est possible de faire un parallèle entre deux types de salles présentés par Asland et Blankenburg (Tableau 1.). La salle correspond à un hybride entre la salle de gestion et la salle de guerre (*War Room*). En considérant cette analyse, l'intégration du tableau pour enregistrer la prise de décisions pour l'assignation des actions et la résolution de problématiques (comme proposé par le modèle de salle de guerre) et la présence des indicateurs de performance de direction et des projets (comme proposé par le modèle de salle de gestion), le modèle est cohérent avec l'hybridation de ces deux salles.

L'atelier de planification *hoshin kanri* a notamment permis de faire une évaluation des indicateurs de performance de la direction et d'en faire une corrélation avec ses chaînes de valeur. Au surplus, l'atelier a permis d'identifier les objectifs de direction, les indicateurs des objectifs ainsi que les projets en lien avec ces objectifs. Cette information

a été consolidée dans la matrice en X. Ainsi, capitalisant sur les résultats obtenus à la suite de l'atelier, il devient pertinent d'intégrer dans la salle la matrice en X résultante. De plus, tel que présenté précédemment, le modèle de matrice en X proposé contient une section qui permet de regrouper l'information en lien avec le suivi des stratégies (actions, moyens et projets), ce qui est un argument en faveur de la présence de la matrice en X dans la salle de pilotage proposée.

Finalement, afin d'assurer la cohérence avec l'approche PDCA, la présence des A3 dans la salle est pertinente.

Somme toute, le modèle de salle de pilotage est proposé en tenant compte des résultats de la démarche de planification *hoshin kanri* et en tenant compte des modalités nécessaires pour assurer une gestion efficace de l'actualisation de cette planification.

Les modèles de matrice en X, de la salle de pilotage ainsi que la démarche de planification de l'approche *hoshin kanri* proposés découlent directement des résultats obtenus de la recherche. En effet, la considération du contexte de la direction en termes de la présentation ou non d'éléments favorables à l'implantation de l'approche *hoshin kanri* a pu mettre en contexte les résultats de la démarche expérimentée. L'évaluation de l'écart entre la démarche exploratoire et celle réalisée, avec les résultats des sondages et questionnaires en lien avec la réalisation de la démarche a permis de proposer un modèle standardisé d'atelier de planification *hoshin kanri*. Enfin, en tenant compte des résultats obtenus à la suite de l'atelier, il a été possible de proposer des modèles de matrice en X et de salle de pilotage cohérents avec l'approche *hoshin kanri*. L'approche de recherche utilisée a donc pu répondre aux objectifs de la recherche.

Ainsi, il est possible de proposer une conclusion dans le chapitre suivant qui tient compte de la réalisation de cette recherche ainsi que des limites de l'étude et des avenues de recherche.

CHAPITRE 4 : CONCLUSION

Dans ce chapitre, sera proposée une synthèse de la recherche. D'abord, les résultats les plus importants et les plus spécifiques aux objectifs de ce mémoire seront abordés. Ensuite, les limites et les contraintes associées à cette recherche seront présentées. Fort de cette précision, les éléments novateurs que propose ce mémoire seront mis en lumière. Finalement, les avenues futures de développement en lien avec le sujet et leurs retombées sur le réseau de la santé et des services sociaux seront proposées.

4.1 atteinte des objectifs de la recherche

Les résultats obtenus suite à l'expérimentation du déploiement de la démarche *hoshin kanri* et des outils associés permettent d'évaluer que les objectifs de cette recherche soit, de proposer une démarche pour réaliser l'étape de planification de l'approche *hoshin kanri* adapté aux organisations de santé, et de proposer un modèle de matrice en X adapté aux organisations de santé et son intégration à la salle de pilotage, ont été atteints.

En effet, en mettant à profit la littérature, il a été possible de proposer un modèle adapté de démarche pour un atelier de planification *hoshin kanri*, soit le premier objectif de cette recherche. L'expérimentation a su valider l'apport de cette démarche grâce aux observations obtenues *in situ* et aux sondages de satisfaction et de perception. En effet, malgré le niveau de rigueur exigée par la démarche, les participants sont en grande majorité satisfaits des activités réalisées et considèrent que ces dernières utilisées ont toutes leur niveau de pertinence dans un exercice de planification stratégique. Ceci étant dit, la maturité organisationnelle influence de façon importante la réalisation de la démarche, que ce soit au niveau de l'atteinte des livrables attendus ou de la durée des différentes activités. Cette analyse permet d'ajuster la programmation des activités de l'étape de planification, et permet également d'ajuster le type d'animation qui sera utilisé dans la réalisation des différentes activités. Il est donc nécessaire de porter un jugement plus critique en lien avec la maturité d'une direction avant de procéder à l'implantation du *hoshin kanri* dans une organisation, s'assurant donc de pouvoir mieux identifier les écueils potentiels pouvant se présenter lors de la réalisation des activités. De plus, il faut

moduler les attentes à la suite de la réalisation de l'atelier de planification : il est fort possible que la vision identifiée avec le manque de maturité, le manque d'indicateurs et le manque de formation devra être ajustée plus fréquemment que chez une organisation plus mature au niveau de la philosophie *Lean* et ayant un meilleur portrait de sa situation organisationnelle avec des indicateurs plus pertinents. En effet, les activités préliminaires à l'identification des projets ont été beaucoup plus longues que prévu : certaines activités ont donc dû être omises ou leur réalisation révisée. De plus, il n'a pas été possible de réaliser une programmation complète des projets ni d'identifier des cibles de projets. Pour choisir la pertinence de réaliser ou d'omettre certaines activités, il faut considérer le niveau de maturité de l'organisation requise pour pouvoir les entreprendre. Par exemple, si une activité requiert une comparaison avec d'autres organisations, mais qu'il n'existe pas d'indicateurs de réseau qui puissent être comparés l'un à l'autre, l'activité du SWOT sera difficilement réalisable. Finalement, le choix de la pertinence de réaliser ou d'omettre certaines activités doit également se faire en considérant la disponibilité pour les participants de réaliser des activités à l'extérieur des cinq jours proposés par la démarche. Par exemple, dans cette étude, les participants étaient très mobilisés pour compléter la programmation et le séquençage des projets retenus dans un atelier ultérieur. Il y a donc une volonté d'assurer l'intégration d'un mode de suivi efficace des décisions prises.

Ces résultats invitent donc à considérer que le deuxième objectif a été atteint, soit de proposer des modèles de matrice en X et salle de pilotage. Les modèles créés tiennent compte du contexte du réseau de la santé et les résultats de l'atelier de planification *hoshin kanri*. C'est donc grâce aux livrables et aux résultats obtenus à la suite de cette recherche qu'il a été possible de proposer un modèle de la matrice en X et de la salle de pilotage qui correspondent aux besoins actuels des organisations dans le domaine de la santé et des services sociaux.

4.2 limites et contraintes de l'étude

Les principales contraintes de l'étude sont la disponibilité des informations relatives aux indicateurs et le niveau de maturité *Lean* de l'équipe ainsi que le contexte de transition et

de transformation du CIUSSS de la Capitale-Nationale. En effet, la revue de la littérature propose une démarche pour une organisation qui a accès à la majorité des données pertinentes caractérisant sa performance. Le contexte du réseau de la santé et de sa capacité à livrer des indicateurs pertinents sont donc des éléments critiques sur la capacité à réaliser l'atelier de planification *hoshin kanri*. La recherche était donc contrainte d'utiliser des données de niveau de qualité et de pertinence variables pour lesquelles les participants avaient une connaissance et une compréhension forts variables.

Ensuite, le niveau de maturité *Lean* de l'équipe est un élément qui a limité le niveau d'atteinte des livrables de l'approche *hoshin kanri*. Avec un niveau de maturité *Lean* plus élevé, les participants auraient sans doute été en mesure de valoriser davantage la nécessité de leur présence continue; la prise de décision éclairée aurait pu être également facilitée, comme les outils tels que la priorisation, le diagramme d'affinités et les diagrammes d'interrelations auraient été utilisés de façon plus rapide et plus conviviale.

Finalement, le contexte de transition et de transformation du CIUSSS de la Capitale-Nationale a contribué au sentiment que la direction n'était pas suffisamment en mesure d'évaluer la capacité ou d'identifier les acteurs clés dans le cadre des activités *catchball*. Ce flou dans l'actualisation de la structure de la direction influence le mode d'implantation des nouveaux modes de gestion qu'impose l'implantation de l'approche *hoshin kanri*.

L'une des limites de l'étude est qu'elle a été réalisée qu'avec une seule étude de cas: dans l'objectif de s'assurer de la validité de la démarche et de l'approche pour l'ensemble du réseau de la santé, il devient évident que d'autres directions et d'autres organismes doivent se soumettre à l'exercice. Dans le même sens, les résultats de la recherche s'appuient principalement sur la réalisation de deux questionnaires. Afin de valider la répétabilité des résultats et d'avoir une lecture plus juste de l'évaluation de la pertinence de certaines activités, il sera pertinent de répéter la mesure en utilisant ces questionnaires, ainsi que d'identifier d'autres moyens permettant de valider l'apport de l'approche.

4.3 éléments novateurs proposés par ce mémoire

Cette recherche a pu proposer trois aspects novateurs. En premier lieu, l'étude propose une mise en relation de la démarche *hoshin kanri* avec la maturité *Lean* de l'organisation. En effet, plusieurs auteurs ont su présenter l'importance de cette maturité et de la présence de facteurs, mais il n'y avait pas encore à ce jour d'études produites proposant un cadre mettant en parallèle ces deux éléments.

En second lieu, la démarche d'atelier de planification *hoshin kanri* illustrée est caractérisée par un séquençage d'activités avec des durées de réalisation associées. Bien entendu, la compétence du facilitateur et la disponibilité des participants sont des facteurs qui peuvent grandement influencer la séquence des activités. Toutefois, il semblerait que le temps réparti pour la réalisation de l'atelier réponde au contexte des organisations dans le domaine de la santé et des services sociaux; ce premier cadre de référence pourrait faciliter la construction et la préparation d'ateliers similaires dans le futur.

Finalement, les modèles proposés, que ce soit la démarche, la matrice en X et la salle de pilotage sont novateurs, car il n'y avait pas encore d'articles disponibles proposant des modèles qui intègrent tous les aspects de la mise en place d'un système de la gestion de la performance, et ce, pour les organisations de santé et de services sociaux. Tandis que la matrice en X était proposée comme modèle pour communiquer les résultats d'une planification *hoshin kanri*, la salle de pilotage n'était pas associée à son utilisation. L'intégration de cette triade d'outils et de méthodologies dans un objectif de mettre en place un système permettant l'amélioration de la performance organisationnelle est ainsi le dernier aspect novateur de ce mémoire.

4.4 avenues futures de recherche

Avec les résultats obtenus de cette recherche, plusieurs autres avenues de recherche peuvent être identifiées. D'abord, comme l'étude a traité spécifiquement de l'aspect de planification de l'approche *hoshin kanri* et de sa première mise en place, il serait avantageux de poursuivre l'étude de la réalisation d'un cycle complet de l'approche *hoshin kanri*. En suivant ce cycle complet, il pourrait être possible d'évaluer la pertinence

du déploiement d'une telle approche dans une organisation de santé et des services sociaux. Il pourrait aussi être pertinent d'évaluer si, de manière quantifiable, il est possible d'affirmer que l'approche *hoshin kanri* permet réellement d'améliorer la performance organisationnelle. Enfin, une revue de littérature portant sur la mesure de la performance pour les organisations de santé serait un atout important dans l'implantation de l'approche *hoshin kanri* dans les organisations de santé.

De surcroît, il serait intéressant de poursuivre la recherche sur l'utilisation d'autres modalités de gestion de la performance, notamment l'utilisation de « scrum » ou autre type de caucus quotidien d'amélioration continue en lien avec l'atteinte des niveaux de performance désirée. De plus, d'autres outils d'actualisation de la gestion de la performance existent : faire un recensement et un parallèle avec l'approche *hoshin kanri* et pouvoir identifier les outils les plus utiles serait très pertinent. Un cadre de déploiement de tous ces outils proposés serait également fort opportun.

La proposition d'un système intégré de gestion de la performance, incluant les modes de gestion, les modes de suivi de la performance et les modes d'interaction organisationnels qui facilitent l'amélioration de la performance organisationnelle est un sujet qui propose plusieurs facettes et dimensions et est d'actualité. Il sera donc très intéressant de poursuivre la recherche sur les différentes composantes d'un système intégré de la gestion de la performance. Au surplus, les résultats obtenus pourront également être utiles pour d'autres secteurs d'activité. En effet, les secteurs des services et de l'éducation pourraient également profiter de telles avancées.

Enfin, la recherche a su proposer un cadre d'implantation de l'approche *hoshin kanri* pour une organisation. Le *hoshin kanri* est une approche qui a pour objectif de donner le contrôle à une organisation pour gérer sa performance. La performance peut être contrôlée dans l'optique où l'organisation s'investit dans l'implantation d'un mode de gestion qui permet une flexibilité organisationnelle pour l'atteindre. Incidemment, la culture organisationnelle pourrait grandement influencer la performance d'une organisation. Il faut donc conclure que l'approche *hoshin kanri* est une facette de la recherche de la

performance organisationnelle, mais qu'ultimement l'intégration de toutes les facettes qui influencent cette performance devra être considérée en interdépendance. La poursuite de la recherche sur ce sujet vaste est donc importante qui devrait être faite.

BIBLIOGRAPHIE

- Aasland, K., & Blankenburg, D. (2012). *An analysis of the uses and properties of the Obeya*. Communication présentée à la Engineering, Technology and Innovation (ICE), 2012 18th International ICE Conference on.
- Aij, K. H., Aernoudts, R. L., & Joosten, G. (2015). Manager traits and quality-of-care performance in hospitals. *Leadership in Health Services*, 28(3), 200-215.
- Akao, Y. (1991). *Hoshin kanri Policy Deployment for Successful TQM*: Productivity Press.
- Asan, S. S., & Tanyas, M. (2007). Integrating *Hoshin kanri* and the *Balanced Scorecard* for Strategic Management: The Case of Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 999.
- Bessant, J., & Francis, D. (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(11), 1106-1119. .
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.
- Bhasin, S. (2012), An appropriate change strategy for lean success. *Management Decision*, Vol. 50(3),439 – 458
- Blackmore, C. C., & Kaplan, G. S. (2016). *Lean* and the perfect patient experience. *BMJ quality & safety*, bmjqs-2016-005273.
- Case-Wirth, J., Georgen, R., & Murphy, H. (2009). Leading a Healthcare *Lean* Transformation.
- Chau, V. S., & Witcher, B. J. (2008). Dynamic capabilities for strategic team performance management: The case of Nissan. *Team Performance Management*, 14(3-4), 179-191.

- Chiarini, A. (2016). Corporate social responsibility strategies using the TQM: *Hoshin kanri* as an alternative system to the *balanced scorecard*. *The TQM Journal*, 28(3), 360-376.
- Colletti, J. (2013). *Hoshin kanri Memory Jogger: Goal/QPC | Memory Jogger*.
- Cowley, M., & Domb, E. (1997). *Beyond strategic vision: effective corporate action with Hoshin kanri*: Butterworth-Heinemann.
- CvPAC. (2016). Présentations - Colloque *Lean* 2016. Repéré à http://liferay.cess-labs.com/web/espace-public-cvpac/telechargements?p_p_id=20&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fview&_20_folderId=471469
- Denis, J.-L. (2015). Comprendre le changement et les réformes dans les systèmes de santé: Discussion autour d'un programme de recherche. L'université de l'administration publique ENAP.
- Fellows, J. (2014, Jul/Aout 2014). Measuring Hospital Leadership. *HealthLeaders*, 17, 12-13.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*: PUQ.
- Hadid, W., & Mansouri, S. A. (2014). The *lean*-performance relationship in services: a theoretical model. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(6), 750-785.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management* (4 éd.): Palgrave macmillan.
- Horikiri, T., Kieffer, D., & Tanaka, T. (2008). *Oobeya – Next Generation of Fast in Product Development. QV System*.

- Hutchins, D. (2012). *Hoshin kanri: The strategic approach to continuous improvement*. *AI & Society*, 25(3), 371-372. doi: 10.1007/s00146-009-0203-8
- Jackson, T. L. (2006). *Hoshin kanri for the lean enterprise: developing competitive capabilities and managing profit*: Productivity Press.
- Jolayemi, J. K. (2008). *Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey*. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(3), 295-320.
- Jolayemi, J. K. (2009). Policy deployment: A review and comparisons of two best practices models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(8), 877.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the *Balanced Scorecard* from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kesterson, R. K. (2014). *The Basics of Hoshin kanri*: CRC Press.
- Kim, C. S., Spahlinger, D. A., Kin, J. M., & Billi, J. E. (2006). *Lean health care: What can hospitals learn from a world-class automaker?* *Journal of Hospital Medicine*, 1(3), 191-199.
- Landry, S., Bealieu, M. (2016) *Lean, Kata et système de gestion au quotidien, réflexions et récits d'organisations*, Éditions, JFD inc.,257p
- Liker, J. K. (2005). *The toyota way*: Esensi.
- MacPherson, S., Levealle, B., & Porter, R. (2013). *Obeya Operations: Tearing Down the Walls to Achieve Breakthrough Performance*. In L. L. Academy (Éd.).
- Meybodi, M. Z. (2013). The links between *lean* manufacturing practices and concurrent engineering method of new product development: An empirical study. *Benchmarking: An International Journal*, 20(3), 362-376.

- Ministère du Conseil exécutif. (2010). Éléments du plan stratégique. Repéré à <http://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/elements/index.html#contexte>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2007). Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience, Programme-services Dépendances, Offre de service 2007-2012.
- Ministère de la santé et des services sociaux. (2011). Le ministre Yves Bolduc dévoile le nom des établissements de santé sélectionnés pour l'implantation de l'approche *Lean Healthcare Six sigma*.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (2014), Projet de loi no 10: Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales, PL 10
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2015a). MSSS - Région 03 - Entente de gestion et d'imputabilité 2015-2016 entre le MSSS et le CIUSSS de la Capitale-Nationale - signée.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2015b). Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2015c). Plan d'action en santé mentale 2015-2020
- Ministère de la santé et des services sociaux & Chaire IRISS (2015d) *Cadre de référence des salles de pilotage stratégique et tactique*, Trois-Rivières
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2016). *Lean Santé*. Repéré à <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/lean-sante/>
- Munehika, M., Sanob, M., Jinc, H., Kajihara, & Chisato, K. (2014). Quality management system for health care and its effectiveness. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 889-896.

- Nicholas, J. (2014). *Hoshin kanri* and critical success factors in quality management and lean production. *Total Quality Management and Business Excellence*. doi: 10.1080/14783363.2014.976938
- Nobre, T., & Haouet, I. (2011). Le cas d'un *balanced scorecard* en contexte hospitalier. *Revue française de gestion*(211), 103-118.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the *balanced scorecard* a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517.
- Poppendieck, M., & Cusumano, M. A. (2012). *Lean* software development: A tutorial. *Software, IEEE*, 29(5), 26-32.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.: Simon and Schuster.
- Radnor, Z., & Walley, P. (2008). Learning to walk before we try to run: adapting *lean* for the public sector. *Public money and management*, 28(1), 13-20.
- Rajkumar, S. (2014). Development and implementation of policy deployment model for auto component industry in india.
- Reardon, E., Ryan, J., & Wanhill, S. (2015). *Lean services: a systems thinking approach for achieving operational excellence and quality improvement in the Irish hotel sector*. Communication présentée à la.
- Rother, M. (2009). *Toyota Kata: managing people for improvement, adaptiveness and superior results*: McGraw-Hill Professional.
- Rother, M. (2015). *The Improvement Kata and Coaching Kata Practice Guide*

- Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to see: value stream mapping to add value and eliminate muda*: Lean Enterprise Institute.
- Sobek II, D. K., & Smalley, A. (2008). *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*: Productivity Press; 1 edition.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies– PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 476-483.
- St-Boniface, H. (2012). On the Road to Perfect Care: 2012-2015 Strategic Plan.
- Tennant, C., & Roberts, P. (2001). *Hoshin kanri*: Implementing the *catchball* Process. *Long Range Planning*, 34, 287-308.
- Toussaint, J. S. (2016). MENDING MANAGEMENT II: IMPROVING CUSTOMER VALUE BY TRANSFORMING HEALTH CARE OPERATIONS. *Physician leadership journal*, 3(3), 22.
- Wellhoff, T. (2011). Les valeurs : Donner du sens- Guider la communication - Construire la réputation, Les Éditions d'organisation
- Witcher, B. J. (2003). Policy management of strategy (*hoshin kanri*). *Strategic Change*, 12(2), 83.
- Witcher, B. J., & Chau, V. S. (2007). *Balanced scorecard* and *hoshin kanri*: Dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 45(3), 518-538.
- Witcher, B. J., Chau, V. S., & Harding, P. (2008). Dynamic capabilities: Top executive audits and *hoshin kanri* at Nissan South Africa. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(6), 540-561.
- Yang, C.-C. Y., Tsu-Ming. (2009). An intergrated implementation model of strategic planning, BSC and *Hoshin* management. *Total Quality Management*, 20(9), 989-1002.

Yang, T., & Su, C. (2007). Application of *hoshin kanri* for productivity improvement in a semiconductor manufacturing company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(6), 761-775.

ANNEXE I : OUTILS D'ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE JACKSON (2006)

Cette annexe propose les méthodes pour utiliser les différents outils d'analyse que propose Jackson dans l'identification de l'état actuel de l'organisation. Ces outils sont :

1. la matrice de Porter;
2. la matrice du produit / marché;
3. la matrice du marché / technologie;
4. l'évaluation du profit et des pertes associés à la chaîne de valeur;
5. les diagrammes de chaînes de valeur;
6. l'analyse du président.

Les méthodologies des outils :

1. La matrice de Porter est un outil permettant une évaluation de l'organisation en lien avec son positionnement compétitif, les besoins des clients et la gestion des ressources financières. Sur une matrice, l'axe vertical représente le niveau de segmentation du marché (étroit à large) et l'axe horizontal représente le niveau de différenciation des produits offerts (bas à haut). L'organisation et ses concurrents sont alors positionnés selon la catégorie dans laquelle ils se retrouvent. L'hypothèse suivante sous-tend l'utilisation de la matrice : plus une organisation aura un parc de produits différenciés, plus le coût de production sera important. Il est ainsi possible d'avoir une représentation visuelle qui permet de comparer l'organisation aux autres, ainsi que d'identifier les concurrents qui risquent d'avoir un plus grand impact sur le succès de l'entreprise.

2. La matrice de produit / marché est un outil qui permet l'évaluation de l'organisation en considérant les besoins de leur clientèle et les finances de l'organisation. Selon la prémisse de l'auteur, les organisations ont généralement plus d'un produit. Il devient donc important de suivre les tendances de vente / d'utilisation de produits, afin de suivre ceux qui génèrent le plus d'argent pour la compagnie. La matrice analyse la valeur relative des différents segments de marché des produits et services d'une organisation. Sur la matrice,

en listant sur l'axe vertical tous les produits et services qu'offre la compagnie et en listant sur l'axe horizontal les clients majeurs de l'organisation, il est possible d'identifier l'intensité de la relation d'utilisation entre chaque client et produit / service : H pour une relation haute, M, pour une relation moyenne, et L pour une relation basse (low). L'utilisation de cet outil permet donc de regrouper les produits et de démarrer une réflexion sur les produits à maintenir ou pour lesquels leur stratégie de production devra être revue.

3. La matrice du marché / de la technologie facilite l'évaluation de l'organisation selon les besoins de leur clientèle, la technologie, et les processus de l'entreprise. La matrice présente sur son axe vertical la catégorisation des marchés que peut évaluer une organisation : les marchés existants, les marchés reliés et les nouveaux marchés à considérer. Sur son axe horizontal sont identifiées les catégories suivantes de technologies : la technologie existante (physique et de systèmes), la technologie reliée, et la nouvelle technologie. Pour chaque marché, il est donc question de compléter l'analyse en lien avec les différents types de technologies. Selon l'auteur, la matrice permet de cibler les opportunités d'une organisation afin de dépasser ses concurrents.

4. L'évaluation du profit et des pertes en lien avec les chaînes de valeur se veut une analyse qui considère la globalité de la rentabilité d'une chaîne de valeur de l'organisation. L'analyse comptable comprend donc les ventes totales, les coûts de développement (recherche et développement), les coûts de matériel, les coûts de conversion (la main-d'œuvre directe et indirecte, le loyer, la dépréciation, l'énergie, etc.). Le résultat de cette analyse donne le profit de la chaîne de valeur. L'auteur propose qu'un des avantages à l'utilisation de cette matrice soit qu'elle ne différencie pas les types de main-d'œuvre et traite les gaspillages administratifs de la même façon que des pertes sur le plancher.

5. La cartographie des chaînes de valeur de l'organisation facilite l'analyse de la gestion des ressources humaines. La réalisation de cette cartographie permet de voir de façon regroupée et visuelle les étapes des chaînes de valeurs d'une organisation. Rendre visuellement la réalisation de ces étapes facilite l'identification des gaspillages, des

opportunités d'amélioration et des conflits apparents entre les différents processus. Ces constats permettent ainsi d'amorcer la réflexion à savoir sur quelles activités des chaînes de valeurs l'organisation devrait déployer son énergie afin d'avoir des gains substantiels.

6. L'analyse du président se veut un outil facilitant l'évaluation des processus de l'entreprise et des ressources humaines. L'évaluation résultante se veut une analyse du positionnement de l'organisation dans son application et son actualisation de la philosophie du *Lean*, et donc accessoirement au *hoshin kanri*. C'est, en quelque sorte, l'évaluation de la maturité d'une organisation dans l'intégration de pratiques de performance. L'auteur propose l'utilisation des critères utilisés par les prix de qualité tels que le prix Shingo ou le Baldrige pour faire cette analyse. Utilisant un baromètre de transformation, le président identifie le niveau de maturité de l'organisation selon les niveaux suivants :

1. Niveau de production de masse, degré de pénétration « scan » ou en évaluation : l'organisation a une sensibilité avec le besoin de changer, et a amorcé une évaluation officielle de l'environnement organisationnelle, mais n'as pas de plan formel pour améliorer;
2. Niveau de transformation, degré de pénétration de « planification » : l'organisation a complété une évaluation formelle de l'environnement, a une stratégie à moyen et long termes, et déployé un plan *hoshin* annuel en utilisant le *catchball*, mais n'a pas développé des leaders ou réalisé avec succès les stratégies et projets liés à ce plan;
3. Niveau de transformation, degré de pénétration « faire » : l'organisation a développé et certifié des leaders, et a réalisé avec succès des stratégies et projet liés au *hoshin* annuel, mais n'a pas suivi cette implantation avec l'utilisation d'outil visuel, n'a pas adopté le *hoshin kanri* comme étant la philosophie organisationnelle, ou n'a pas complété au moins une analyse formelle du président;
4. Niveau de transformation, degré de pénétration « vérification » : l'organisation a adopté le *hoshin kanri* comme philosophie organisationnelle, implanté des outils

de gestion visuels, et complété l'analyse du président, mais n'a pas formellement formé toutes les personnes de l'organisation dans le PDCA ou intégré une certification de leadership dans une planification réussie.

5. Niveau organisation *Lean*, degré de pénétration « agir » : le *hoshin kanri* est la seule philosophie de gestion de l'organisation *Lean*, l'organisation est en train d'inventer des méthodes PDCA spécialisées pour son industrie et son contexte de fonctionnement, ses établissements utilisent à bon escient des outils de gestion visuelle efficaces, tous les employés pratiquent le PDCA, la formation et la certification du développement du leadership fait une partie intégrante de la planification de l'organisation.

L'auteur propose donc de faire l'analyse du président en évaluant, pour chacun des éléments de l'organisation leur niveau de maturité d'intégration du *Lean* et de l'approche *hoshin kanri* selon l'échelle proposée ci-haut. Les éléments de l'organisation à évaluer sont :

- le système d'opération de l'organisation;
- le système des finances et de comptabilité;
- le système des ressources humaines;
- le système d'approvisionnement;
- le système d'information;
- le système de qualité;
- le système des ventes et de la commercialisation (marketing);
- le système de l'ingénierie;
- le système de production;
- le système de maintenance;
- le système des matériels et de la logistique.

ANNEXE II : LES ACTIVITÉS DE L'ATELIER DE PLANIFICATION *HOSHIN KANRI*

Dans cette section sont présentées les différentes activités proposées par différents auteurs (Colletti, 2013; Cowley & Domb, 1997; D. Hutchins, 2010; Jackson, 2006; Kesterson, 2014; Sokovic et al., 2010).

L'ordre de présentation des activités dans cette annexe suit l'ordre dans lequel pourraient avoir lieu ces activités.

II.i planifier : valider la mission

L'étape préalable à la planification est l'identification de la mission de l'organisation. La connaissance de l'état actuel de l'organisation à l'aide des indicateurs facilite la création ou la mise à jour de la vision.

Selon Cowley et Domb (1997) pour construire la pensée stratégique, la mission doit être relue et ajustée dans le cas où la raison d'être de l'organisation est modifiée à la suite de l'évaluation de l'état actuel de l'organisation. Afin d'arriver à une orientation de mission qui fait consensus avec l'équipe de la direction, les auteurs proposent une activité de remue-méninges complétée par la technique du groupe nominal.

Colletti (2013) avance que la révision de la mission doit être réalisée afin de s'assurer que celle-ci cadre dans l'activité de la planification stratégique. Si l'organisation prévoit changer d'identité, la planification stratégique devrait refléter ce changement, et donc l'orientation de mission également. Pour pouvoir valider l'orientation de mission, l'auteur propose de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la valeur primaire que nous donnons à nos clients?
- Quel est notre produit ou service principal?
- Quelles sont les hypothèses faites dans la mission?
- Quelles sont les limites apportées par la mission?

- Quelle serait notre mission si elle était écrite par une personne extérieure à l'organisation?

Pour identifier la mission, deux activités sont proposées : le remue-méninges et le test du 100 dollars.

L'activité des remue-méninges a pour objectif de mettre sur papier différentes orientations de mission qui pourrait répondre à la réalité de l'organisation. Le résultat de l'activité est donc un bassin de plusieurs orientations potentielles. Une fois cette activité réalisée, la technique du groupe nominal permet de faire un choix de groupe par un système de vote. Les auteurs nomment cette technique « le test du 100 dollars ».

L'activité se résume aux éléments suivants : à chaque participant est remis une quantité de 100 « dollars » déclinés en coupures de « billets » de 10 « dollars ». Ce 100 dollars peut être dépensé sur les orientations issues de l'activité des remue-méninges comme il l'entend. Une fois tous les participants ayant dépensé leur « argent », les orientations ayant obtenu le plus d'« argent » peuvent alors être synthétisées et consolidées dans une orientation finale.

II.ii planifier : déterminer la vision

Cowley et Domb (1997) présentent le « visioning process » comme l'activité permettant la création d'une vision qui sera porteuse du succès du prochain cycle de gestion de l'organisation. Colletti (2013) propose une méthodologie similaire. Les auteurs proposent l'utilisation du diagramme des affinités afin de pouvoir réaliser cette activité. La technique du diagramme de l'affinité comporte les étapes suivantes :

1. L'identification de la question générale à répondre. La première étape de cette activité est de développer une question qui sera répondue par une orientation de vision. Cette question invite les répondants à identifier le futur idéal de l'organisation. Un exemple de question est : à quoi devrait ressembler l'organisation dans « x » temps?

2. Les remue-méninges d'idées : en utilisant des cartons, par exemple des Post-It, écrire une idée par Post-It pouvant répondre à la question. Dans le cadre de l'atelier, on parle d'orientations qui pourraient convenir comme vision organisationnelle. Les auteurs proposent ici un cadre rigide dans l'écriture de ces orientations : rédiger une expression concise et complète de leur idée, en utilisant des phrases de 5 à 7 mots, avec sujet, verbe et complément, et écrit en temps présent.
3. Arranger de façon arbitraire les résultats du remue-méninges sur un tableau ou support mural quelconque.
4. Inviter les participants à l'atelier à regrouper des orientations similaires de façon silencieuse. S'il devient difficile de catégoriser une orientation, en faire une copie et les placer dans les catégories concernées. À noter que les regroupements doivent se faire sur les idées que proposent les orientations, et non en fonction des mots et la sémantique choisie.
5. Écrire, au-dessus des regroupements, un résumé ou une orientation synthèse qui représente chacune de ces catégories.

Les grandes catégories identifiées composent une version large de la vision proposée par l'équipe; l'étape suivante est donc de travailler la sémantique et la terminologie utilisée pour proposer une orientation de vision dans laquelle seront retrouvées toutes les différentes facettes de la vision identifiées. Une fois l'orientation finale identifiée, vérifier la validité de la vision en s'assurant que l'orientation correspond bien à ce qui est recherché par l'organisation

II.iii planifier : déterminer les *hoshins*

Deux activités sont proposées pour faciliter l'identification des *hoshins* : le diagramme du radar et le diagramme d'interrelations.

Le diagramme de radar se veut un outil d'identification des écarts en lien avec les éléments de la vision. L'approche pour réaliser l'activité et la suivante :

1. Dessiner un cercle sur un support visuel;

2. Placer les orientations de la vision tout autour du cercle, de sorte que les orientations soient à une distance égale l'un de l'autre;
3. Partant de l'extrémité du cercle, sous chaque orientation de vision, dessiner une ligne jusqu'au centre. Cette ligne représente l'état de l'orientation de la vision dans la situation actuelle de l'organisation. Ainsi, plus la ligne s'approche de l'orientation, plus il faut comprendre que cet élément de vision répond à l'état désiré;
4. À tour de rôle, chaque participant de l'atelier vient identifier l'état de l'orientation de la vision dans la situation actuelle selon sa perception. C'est en dessinant un point sur la ligne d'état de l'orientation que le participant parvient à présenter le résultat de sa réflexion;
5. Une fois que tous les participants ont identifié la valeur qu'ils donnent à chacune des orientations de la vision, l'équipe revient en plénière et établit par consensus une valeur d'état pour chaque orientation.

Le diagramme d'interrelations se veut un outil qui permet d'identifier les liens d'interdépendance entre les différents éléments de la vision identifiés. Il est ensuite possible d'identifier les éléments pour lesquels le gain de les réaliser aurait le plus d'impact sur les autres éléments identifiés.

L'identification des causes : l'utilisation du diagramme d'interrelation

1. Placer toutes les orientations de vision sur un support visuel;
2. Pour chaque orientation de vision, lorsque celle-ci influence le succès d'une autre orientation de vision, dessiner une flèche entre les orientations. Par exemple : l'orientation A influence l'orientation B, donc une flèche partant de l'orientation A et s'arrêtant à l'orientation B est dessinée. Répéter pour toutes les orientations;
3. Pour chaque orientation, faire un décompte du nombre de flèches qui sont dirigées vers l'orientation. Inscrire le résultat dans le bas de l'orientation de vision. Répéter pour le nombre de flèches qui quittent l'orientation;

4. De retour en plénière, les participants discutent des orientations de vision qui influencent le plus d'autres orientations.

II.iv planifier : déterminer les stratégies de premier niveau

Afin de pouvoir identifier des objectifs utiles pour les équipes qui auront à déployer les objectifs, Colletti (2013) propose la méthode suivante :

Avec l'équipe opérationnelle qui sera impliquée dans la réalisation de l'objectif

1. Réviser le contexte et les détails des stratégies pour lesquelles l'équipe a été assignée;
2. En utilisant le diagramme d'affinités, faire un remue-méninges afin de pouvoir répondre à la question suivante : quels sont les éléments nécessaires pour réaliser cette stratégie?
3. Les cartes des thèmes identifiés avec le graphique d'affinités sont les objectifs potentiels pour la stratégie concernée;
4. Le promoteur et l'équipe font une révision de ces objectifs potentiels, et les consolident en utilisant la règle de ne pas avoir plus de quatre objectifs par stratégie;
5. Une fois les objectifs retenus pour chaque stratégie dont l'équipe est responsable, les champions et les équipes déterminent les mesures, les responsables, et les dates de livrables pour chaque objectif;
6. L'équipe retourne ensuite au diagramme d'affinités afin de déterminer les projets / les focus opérationnels requis pour la réalisation de chaque objectif;
7. Une fois les projets identifiés, l'équipe identifie les mesures, responsables, et dates de livraison pour chaque projet dans la mesure du possible;
8. Lorsque terminé, le promoteur de l'objectif met à jour le travail de l'équipe sur la matrice.

Le diagramme de l'arbre est un outil qui a pour objectif de résumer un plan et les liens entre chaque stratégie, projet et tâche dans l'atteinte de l'objectif final. Les auteurs Cowley et Domb (1997) proposent de faire l'utilisation du diagramme de l'arbre dans

l'identification des stratégies, afin de visualiser déjà les liens entre les stratégies choisies et l'objectif concerné. Les étapes de réalisation du diagramme sont les suivantes :

1. Placer l'objectif ou la question fondamentale à l'extrémité gauche ou verticale du diagramme, selon la forme du diagramme choisie (respectivement horizontal ou vertical);
2. Identifier toutes les stratégies possibles qui permettent la réalisation de l'objectif dans le deuxième niveau du diagramme;
3. Poursuivre la déclinaison des stratégies en stratégies de second niveau, s'il y a lieu.

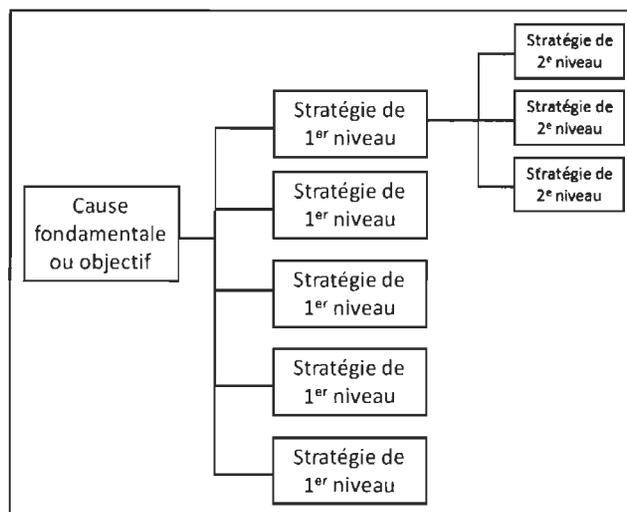


Figure a2.1: Exemple du diagramme de l'arbre, adapté de Cowley et Domb (1997)

II.v les méthodologies du *catchball*

Colletti (2013) détaille les différents éléments reliés à la marche (« walkabout ») dans la quête des bons projets, ou des stratégies de second niveau, qui permettront l'atteinte de la vision dessinée par l'équipe organisationnelle.

Pour pouvoir réaliser l'activité, une préparation logistique doit d'abord être prévue. Comme pour tout genre d'atelier, cette préparation comprend notamment : le choix d'un local approprié, la précision des rôles et responsabilités de l'équipe qui anime la marche et les participants, le déroulement de la journée avec un ordre du jour, etc.

Les étapes de déroulement de l'activité sont les suivantes :

1. Le lancement de l'activité : cette étape se fait par une révision de la matrice de haut niveau avec les participants;
2. La présentation des objectifs : chaque objectif de chaque stratégie est passé en revue. Chaque équipe responsable d'une stratégie la présente aux participants. Cette présentation inclut les points suivants :
 - a. Les objectifs de l'équipe reliés aux orientations;
 - b. Une explication des projets associés avec chaque objectif;
 - c. Une réponse aux questions de clarification.

À la fin de cette présentation, une discussion a lieu, et les participants peuvent à ce moment compléter des notes de dialogue. La note de dialogue est composée d'une feuille sur laquelle est inscrit un point à soulever, que ce soit une inquiétude, une opportunité possible, ou l'évaluation d'une contrainte en lien avec le sujet présenté. Les types de points soulevés peuvent être de la nature suivante : une question, une inquiétude, un écart, ou une opportunité. Chaque note recueille l'information suivante : l'auteur, le type de point soulevé, et le point en tant que tel. On retrouve un point par note.

3. Une fois toute la stratégie présentée, les participants de l'atelier doivent répondre aux questions suivantes :
 - a. Si nous complétons tous les objectifs, est-ce que l'orientation sera réalisée?
 - b. Y'a-t-il des objectifs manquants?

Toutes les réponses à ces questions sont prises en note et affichées sur un support physique (par exemple, un *flip chart*).

4. Le cycle de présentation et de question est répété pour toutes les autres stratégies.
5. L'étape de la marche (« walkabout ») : une fois toutes les stratégies traitées, il est demandé aux participants de prendre leurs notes de dialogues et de les placer sur la matrice des commentaires de chaque équipe responsable de stratégies. Cette matrice est un carré divisé en quadrants. Chaque quadrant correspond respectivement à la zone des opportunités, des conflits, des questions, et des inquiétudes (par exemple). Durant cette activité, les participants sont invités à

relire les points des autres, ajouter d'autres points de discussion, prendre le temps d'examiner lus en profondeur les projets présentés, etc.

6. Une fois les regroupements réalisés, les équipes responsables des stratégies récupèrent leurs matrices et analysent la situation. Cette analyse comprend les étapes suivantes :
 - a. Réviser chaque groupe de notes;
 - b. Déterminer si une information supplémentaire est nécessaire pour comprendre une note;
 - c. Évaluer la zone des conflits : quel est le niveau de risque associé aux conflits présentés? Est-ce qu'un objectif ou un projet doit être modifié pour en tenir compte?
 - d. Évaluer la zone des opportunités : de quelle façon le groupe peut-il se servir des opportunités? Est-ce qu'un objectif ou un projet doit être modifié pour en tenir compte?
 - e. Évaluer tous les autres éléments, commentaires et questions qui sont sur les notes. Y'a-t-il autre chose qui pourrait empêcher ou faciliter la réalisation des objectifs?
 - f. Enregistrer toutes les évaluations;
 - g. Apporter les changements ou les modifications appropriées sur la matrice.
7. La discussion : lorsque toutes les équipes ont terminé leurs évaluations, elles retournent en plénière. Une étape de rétroaction en lien avec les notes de dialogues obtenues est ensuite démarrée. Y allant de façon séquentielle selon les stratégies, chaque promoteur de projet explique les notes de dialogue obtenu de la façon suivante :
 - a. Quels sont les éléments spécifiques qui ont été amenés par les notes de dialogues?
 - b. Quels sont les autres informations ou détails qui n'avaient pas été présentés sur la note de dialogue?
 - c. Quelles sont les implications de ces notes de dialogue pour le projet?

8. À la suite de la présentation de chaque champion, l'équipe responsable de la stratégie génère des réponses, et le champion les écrit sur la matrice de la stratégie.
9. Lorsque tous les projets sont traités, l'équipe responsable de la stratégie répond ensuite aux questions suivantes, notant leurs réponses sur un support physique (*flip chart*) :
 - a. Quels sont les changements majeurs qui devront être apportés à notre plan?
 - b. Quelles sont les interdépendances qui influenceront le succès?
 - c. Avec la rétroaction obtenue, est-il nécessaire de faire un ajout significatif de ressources pour la réalisation du projet?
 - d. Quelles sont les implications sur le calendrier de projets et son séquençage?
 - e. Y'a-t-il des projets qui devraient être remplacés, ou éliminés? Si oui, lesquels?
 - f. Quels projets additionnels seraient requis?
 - g. Avons-nous surchargé nos ressources?
 - h. Quelle est notre évaluation de notre probabilité de réaliser nos objectifs?
10. Choix des projets et évaluation du seuil de confiance
 - a. La révision par l'équipe stratégique : en utilisant les résultats de l'étape précédente, l'équipe stratégique fait un résumé des éléments d'information, portant son regard particulièrement sur les éléments présentant des enjeux et des conflits.
 - b. Durant l'étape précédente, les équipes responsables des stratégies se retrouvent dans une autre salle. L'activité a pour objectif de faire exprimer les participants sur leur évaluation individuelle de la probabilité que le plan stratégique soit réalisé. En utilisant un mur, les animateurs expliquent qu'une extrémité du mur correspond à une valeur de probabilité de 0 %, tandis que l'autre correspond à 100 %. Le mur correspond donc à une échelle physique de probabilité du succès de la planification stratégique, allant de 0 à 100 %. Ensuite, chaque participant est invité à se déplacer et se positionner le long du mur, selon leur évaluation de la probabilité que la

planification stratégique soit réalisée. Une fois les gens déplacés, les animateurs regroupent les gens qui ont une évaluation similaire en équipe. Il est ensuite demandé à chaque équipe de répondre aux questions suivantes :

- i. Selon votre position sur l'échelle, que devrait faire l'organisation pour que votre évaluation corresponde à 100 %?
- ii. Quels problèmes devraient être empêchés?
- iii. Quels sont les problèmes à minimiser?
- iv. Quelles sont les activités qui pourraient améliorer la réalisabilité du plan?

Les réponses à chacune des questions sont ensuite colligées sur des documents, par exemple de Post-It. Une fois les réponses de toutes les équipes recueillies, les animateurs les regroupent en utilisant la technique du diagramme d'affinités. Les thèmes des regroupements identifiés correspondent aux éléments qui devront être inclus dans le plan pour assurer l'atteinte des objectifs et des livrables de la planification stratégique.

11. Au retour de l'équipe stratégique, celle-ci fait un compte rendu des points majeurs analysés après les recoupements d'informations. Les participants peuvent donc traiter des points suivants :

- a. Selon la rétroaction obtenue, quelle est la faisabilité du plan stratégique tel qu'il est proposé?
- b. Quels sont les objectifs et stratégies qui semblent être en péril?
- c. Quels sont les objectifs et stratégies qui nécessitent un approfondissement?
- d. Quelles sont les prochaines étapes de l'équipe stratégique pour mettre en branle le plan stratégique?
- e. Quel échéancier est prévu pour réaliser ces actions?

À la fin de cette étape, une période de questions peut être tenue.

12. Les équipes responsables de stratégies présentent à leur tour le résultat de leur réflexion touchant les éléments à prendre en considération pour assurer un seuil de réalisation de 100 %.
13. Le leader de l'équipe stratégique conclut avec le mot de la fin, et chaque unité responsable d'une stratégie quitte l'activité avec le matériel qui lui est utile pour le déploiement du plan. L'équipe stratégique récupère également son matériel, puis décide du moment de leur rencontre pour finaliser le plan.

Jackson (2006) propose des rondes de *catchball* qui comporte des étapes très similaires à ce que présente Colletti. Notamment, chaque ronde de *catchball* comprend les étapes suivantes :

1. la préparation de la rencontre;
2. l'introduction du plan;
3. la discussion du plan;
4. la structuration des équipes avec les A3 tactiques;
5. l'étude du plan;
6. la consolidation et la validation du plan.

Les grandes différences avec le modèle de Colletti sont l'utilisation constante de l'outil A3 dans la réflexion, la consultation et l'identification des modalités de réalisation de la planification stratégique. De plus, à la sixième étape, les équipes tactiques élaborent une version de la matrice en X en reprenant les objectifs organisationnels qui seront influencés par leurs tactiques. Partant de ces objectifs, l'équipe stratégique procède alors à l'identification des opportunités pour les prochains 6 à 18 mois, les documentant à l'aide d'A3. Elle réalise une priorisation et un choix des opportunités avec le meilleur impact, détermine les contributions nécessaires pour atteindre les résultats, établit les cibles, étudie l'interdépendance et assigne les équipes.

II.vi vérifier, et contrôler : l'audit et les plans de contrôle

Présenté par Cowley et Domb (1997), la rencontre de révision a pour objectif, comme son nom l'indique, de faire une révision de l'implantation du plan *hoshin*. L'un des médiums

utilisés lors de la rencontre est le tableau de révision. Ce tableau contient six colonnes. De gauche à droite, chaque colonne correspond à la stratégie révisée, l'objectif de cette stratégie, la performance actuelle en date de la rencontre de révision, l'évaluation de l'atteinte de la cible, les raisons pour la déviation et, si possible, leurs causes fondamentales, les mesures correctives apportées et les conséquences pour la prochaine année.

Pour la rencontre, chaque équipe responsable d'une stratégie doit donc avoir complété son tableau de révision.

Durant la rencontre, chaque responsable d'équipe présente brièvement (entre 5 et 10 minutes) la stratégie, puis laisse aller une courte discussion en lien avec les résultats (5 à 10 minutes). Selon les auteurs, voici certains points qui peuvent être soulevés en lien avec l'analyse des résultats :

- les tâches prévues, mais qui n'ont pas été réalisées;
- les tâches réalisées, mais, dont le résultat est négatif ou n'est pas ce qui a été prévu;
- toutes les stratégies sont complétées, mais l'objectif n'a pas été atteint;
- certaines stratégies n'ont pas été complétées comme prévu, mais l'objectif a été atteint quand même;
- manque de motivation.

De plus, ce moment de discussion peut servir pour traiter des points suivants :

- l'identification des objectifs et stratégies au-delà de l'échéancier ciblé qui pourraient être influencés par des manquements dans la réalisation des stratégies et tactiques identifiés dans le cadre de cette rencontre de révision. Identifier clairement ces éléments afin de commencer des actions correctives le plus tôt possible;
- l'utilisation du cycle PDCA trois fois en continu afin de traiter les manquements identifiés;

- l'identification des bons coups ayant eu lieu, ainsi que les éléments qui ont permis une standardisation d'une pratique.

Un secrétaire de rencontre prend en note les actions à réaliser et les points soulevés lors de la discussion.

Lorsque toutes les stratégies auront été présentées, une synthèse des actions à réaliser est complétée, une discussion est tenue sur les effets des déviations de stratégies de second niveau sur les stratégies de premier niveau. Une évaluation de la rencontre a ensuite lieu afin de pouvoir améliorer les prochaines.

En somme, les démarches proposées partagent les éléments suivants : l'importance d'arriver à une solution de consensus, l'utilisation d'activités participatives afin d'établir des choix organisationnels réalistes et cohérents avec la situation actuelle de l'organisation, et l'utilisation soutenue d'indicateurs et d'outils facilitant la prise de décision et leur communication.

ANNEXE III : PRÉSENTATION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION DE PROJET

CRITÈRES

Effort

Type de projet:

- Lean-Ceinture verte (Lean CV)
- Lean-Ceinture Noire (Lean CN)
- Lean-Master

- Petite envergure
- Moyenne Envergure
- Forte envergure

Le nombre de directions impliquées

Le nombre d'acteurs du PSMD impliqués

Urgence

- Vraisemblance (probabilité d'occurrence de la problématique reliée):
- Conséquence (gravité de la réalisation de la problématique reliée).
- Nombre de clients touchés par la problématique
- Les personnes touchées par la problématique
- Type d'impact
- Durée estimée du projet en nombre de mois
- Date d'échéance obligatoire (s'il y a lieu)
- Climat / disponibilité des ressources globalement favorable ou défavorable

Bénéfice

Évidence d'économie (coût total incluant RH, équipement, etc.vs gain)

Pérennisation selon nombre d'années sur lesquelles le gain se pérennise (entre 0 et 15 ans)

Exportabilité du projet

Évaluation de l'impact sur l'objectif (sur 10)

EN DÉTAIL: CRITÈRES D'EFFORT

Matrice de complexité de projet Lean	Projet Ceinture Verte / Lean-CN	Projet Ceinture Noire/ Lean-CN	Projet Master Black Belt (par ex. Chaîne de valeur) Lean-Master
Caractéristiques d'évaluation			
Processus	Simple	Moyen	Complexe
Intervenants impliqués	1 à 20	20 à 50	50 et plus
Portée touchée	Poste, tâche ou équipe	Processus, secteur ou direction unique	Secteurs multiples
Solutions prévisibles	Relativement connu	À explorer ou à faire adhérer	À développer ou spécialiser
Risque et résistance	Faible	Moyen à élevé	Élevé
Paramètres d'exécution			
Atelier d'optimisation	Kaizen 2-3 jours	Kaizen 3-5 jours	Kaizen 5 à 10 jours
Préparation	Collecte simple	Diagnostic	Session stratégique
Agent facilitateur Lean	Niveau GB	Niveau BB	Niveau MBB

Estimation de la charge selon type de projet Lean

	Étapes						Total (NB : s'il y a dégageement de ressources humaines à l'intérieur même de la direction promotrice du projet, les étapes de mesure, d'analyse et d'implémentation peuvent être grandement réduites)	
	Définir Rencontre avec promoteur	Mesurer Établir un plan de mesure et le réaliser	Analyser Choisir les bons outils statistiques; analyser la donnée et préparer des constats	Imaginer (Kaizen) Préparation de l'atelier Kaizen, préparation de la logistique du Kaizen	Implémenter Assurer que le plan d'action se réalise (assister aux rencontres de suivi) pendant le plan d'action 20 jours	Contrôler Reprenre la mesure, réaliser le plan de contrôle		
Tâches / livrables	Préparation du plan de communication de projet	Rencontre avec le personnel terrain, identification et informatisation de la cartographie	Valider avec le promoteur du projet, identifier enjeux potentiels et contraintes du projet, poursuivre plan de communication, identification des bons acteurs au Kaizen	Formation caïnette blanche (si bassin) ou jaune (si bassin pour un projet Master Black Belt), animation du Kaizen		Animation de rencontre de clôture de projet		
Compétences nécessaires	Faire des entrevues, analyse de besoins, compétences interpersonnelles	Compétences en construction d'outils ou de méthodes de mesure (évaluer la pertinence de l'information à mesurer), compétences en analyse de l'information, compétence en Visio et Excel	Compétences en Excel et analyse des données; compétence en analyse des enjeux sur le terrain	Compétence en animation	Compétence en animation	Compétence en technique de mesure		
Temps associé	Niveau ceinture verte	2,5 jours	15 jours	4 jours	Volat formation : 2 jours de prép + 1 jour de formation Volat Kaizen : 2 jours de préparation + 2-3 jours de Kaizen	1 jour	15 jours	min : 41,5 jours max : 45,5 jours
	Niveau ceinture noire	7 jours	20 jours	5 jours	Volat formation : 2 jours de prép + 1 jour de formation Volat Kaizen : 2 jours de préparation + 3-5 jours de Kaizen	1 jour	20 jours	min : 58 jours max : 63 jours
	Niveau Master Black Belt	12 jours	30 jours	10 jours	Volat formation : 3 jours de prép + 2 jours de formation Volat Kaizen : 4 jours de préparation + 5-10 jours de kaizen	15 jours	30 jours	min : 106 jours max : 116 jours

ESTIMATION DE LA CHARGE DES PROJETS

	Étapes					Total (NB : s'il y a dégageement de ressources humaines à l'intérieur même de la direction promotrice du projet, l'étape de réalisation peut être grandement réduite)	
	Démarrage Rencontre avec promoteur	Prévision Mesurer l'impact du projet Réaliser l'analyse des besoins en lien avec le projet Évaluation du chemin critique Établir et déployer plan de communication	Réalisation Coordonner la réalisation entre les différentes ressources. S'il y a lieu, développement de proposition de solutions Valider avec le promoteur du projet et les personnes touchées,	Contrôler et piloter Faire le suivi du déploiement de la solution Coordonner avec les ressources impliqués pour faire l'ajustement des solutions; s'il y a lieu, faire l'ajustement de la solution proposée	Clôture du projet Rencontre de clôture avec acteurs de la solution		
Tâches / livrables	Analyse du projet						
Compétences nécessaires	Faire des entrevues, analyse de besoins, compétences interpersonnelles	Compétence en analyse des besoins, évaluation de la mesure; compétence en communication	Compétence en analyse des ressources et de leur besoin; compétences en développement de solutions s'il y a lieu; Compétence en animation de groupes de discussion;	Compétence en animation de groupes de discussion; compétences en développement de solutions	Compétence en animation		
Temps associé	Petite envergure: concerne une équipe et a une portée opérationnelle	2,5 jours	15 jours	Coordination : 10 jours Développement de solutions: 15 jours	Suivi : 5 jours Ajustements: 10 jours	Préparation et réalisation : 2 jours	min : 44,5 jours max : 59,5 jours
	Moyenne envergure: concerne une direction ou plusieurs équipes et a une portée tactique	5 jours	17 jours	Coordination : 10 jours Développement de solutions: 20 jours	Suivi : 10 jours Ajustements : 10 jours	Préparation et réalisation : 4 jours	min : 56 jours max : 76 jours
	Fortes envergures: concerne un site et a une portée organisationnelle	8 jours	20 jours	Coordination : 15 jours Développement de solutions: 30 jours	Suivi : 15 jours Ajustements : 15 jours	Préparation et réalisation : 7 jours	min : 80 jours max : 110 jours

EN DÉTAIL: CRITÈRES D'URGENCE

CRITÈRES (évaluatifs)	POIDS (max 12)	ÉCHELLE	VALEURS POSSIBLES					CALCUL
Criticité (Gestion de risque/sécurité) Vraisemblance x conséquence	12	Vraisemblance (probabilité) Échelle: Rare/peu probable, possible (probable, 1x/an), occasionnel (chaque mois), fréquent (chaque semaine), très fréquent (chaque jour)	Rare/Peu probable	Possible (probable, 1x/an)	Occasionnel (chaque mois)	Fréquent (chaque semaine)	Très fréquent (chaque jour)	[[Valeur de vraisemblance x valeur de conséquence] / 25] x le poids
		Conséquence (gravité) Échelle: Négligeable, mineure (effet sur la performance), modérée (retard, bris, dommage), majeure (grave, mais réversible), sévère (irréversible).	Négligeable	Mineure (effet sur la performance)	Modérée (retard, bris, dommage)	Majeure (grave, mais réversible)	Sévère (irréversible)	
Impact clientèle Nombre de clients x Type de clientèle	12	Nombre de clients Échelle: Équipe; Site; Programme clientèle; CIUSSS	Équipe	Site	Programme-Clientèle	CIUSSS	[[Valeur de nombre de clients x type de client] / 12] x le poids	
		Type de client Échelle: Client interne (employés); Client externe (usagers); Tous.	Employés	Usagers	Tous			
Impact qualité des services	12	Type d'impact Faible; Moyen; Majeur	Faible	Moyen	Majeur		Valeur du type d'impact x le poids	
Durée du projet	10	Durée du projet estimée (mois)					[Durée du projet / (Date d'échéance - date d'aujourd'hui)] x le poids	
		Date d'échéance						
Contexte environnemental	2	Climat/disponibilité des ressources globalement favorable ou défavorable	Favorable	Défavorable			Valeur du contexte environnemental x le poids	
			0	1				

EN DÉTAIL: CRITÈRES DES BÉNÉFICES

CRITÈRES (évaluatifs)	POIDS (max 12)	ÉCHELLE	VALEURS POSSIBLES					CALCUL
Retour sur investissement (coût vs gain)	8	Évidence d'économie (coût total incluant RH, équipement, etc., vs gain)	Coût récurrent	Ril nul	Autofinancement	Gain immédiat		Valeur du retour sur investissement x le poids
Pérennisation du projet	6	Selon nombre d'années sur lesquelles le gain se pérennise (0,5,10,15 et plus)	Un événement	5 ans et plus	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	15 ans et plus	Valeur de la pérennisation du projet x le poids
			0	0.25	0.5	0.75	1	
Exportabilité	4	Projet exportable selon l'échelle: Équipe; Site; Programme-clients; CIUSSS	Pas exportable	Équipe	Site	Programme-Clientèle	CIUSSS	Valeur de l'exportabilité x le poids
Impact sur objectif	10	L'impact du projet sur l'atteinte de l'objectif (sur 10)	Entre 1-10					Valeur de l'impact x le poids

ANNEXE IV : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DISPONIBLE POUR LA RÉALISATION DE PROJETS : AVANT VALIDATION

Cadre / Hors-Cadre	Poste	Capacité à réaliser des projets (selon titre d'emploi)	Jours ouvrables par année excl. Fériés	Nombre de semaines de vacances	Jours par semaine de vacances	Capacité annuelle disponible à travailler	Nombre de personnes ayant ce poste	Logique expliquant évaluation de nombre de personnes ayant ce poste	Capacité disponible (en jours) à la réalisation de projets
Cadre	Directrice	75%	240	5	5	215	1	Un poste seulement (organigramme)	161.25
	Cogestionnaire médical						1	Un poste seulement (organigramme)	0
Cadre	Coordonnateur à la gestion des lits et au continuum de service:	50%	240	5	5	215	1	Un poste seulement (organigramme)	107.5
Cadre	Adjoint au directeur : optimisation performance	75%	240	5	5	215	1	Un poste seulement (organigramme)	161.25
Cadre	Adjoint au directeur: délais d'accès:	75%	240	5	5	215	1	Un poste seulement (organigramme)	161.25
Cadre intermédiaire	Chef de service	25%	240	5	5	215	2	Selon organigramme	107.5
Hors cadre	Personnel de bureau	5%	240	4	5	220	4	1 par cadre	44
Hors cadre	Professionnels	5%	240	4	5	220	0		0
Hors cadre	APPR	80%	240	4	5	220	0		0
	Direction adjointe - trajectoire								0
Cadre	Directeur adjoint	75%	240	5	5	215	1	Un poste seulement (organigramme)	161.25
Cadre intermédiaire	Chef de programmes	25%	240	5	5	215	8	Selon organigramme	430
Cadre intermédiaire	Chef d'unités	25%	240	5	5	215	0	Selon organigramme	0
Hors cadre	Professionnels (autres que infirmières et appr)	5%	240	4	5	220	40	5 : 1 chef de programme	440
Hors cadre	APPR	80%	240	4	5	220	2	2: 1 direction	352
Hors cadre	Personnel de bureau	5%	240	4	5	220	1	1:1 direction	11
Hors cadre	Infirmiers cliniciens	5%	240	4	5	220	1	1:1 direction	11
Hors cadre	Infirmiers auxiliaires	5%	240	4	5	220	24	3:1 chef de programme	264
	Direction adjointe - Maintien dans la communauté								0
Cadre	Directeur adjoint	75%	240	5	5	215		Un poste seulement (organigramme)	0
Cadre intermédiaire	Chef de programmes	25%	240	5	5	215	6	Selon organigramme	322.5

Cadre / Hors-Cadre	Poste	Capacité à réaliser des projets (selon titre d'emploi)	Jours ouvrables par année excl. Fériés	Nombre de semaines de vacances	Jours par semaine de vacances	Capacité annuelle disponible à travailler	Nombre de personnes ayant ce poste	Logique expliquant évaluation de nombre de personnes ayant ce poste	Capacité disponible (en jours) à la réalisation de projets
Cadre intermédiaire	Chef d'unités	25%	240	5	5	215	2	Selon organigramme	107.5
Hors cadre	Professionnels	5%	240	4	5	220	40	5:1 chef de programme/chef d'unité	440
Hors cadre	APPR	80%	240	4	5	220	2	2:1 direction	352
Hors cadre	Personnel de bureau	5%	240	4	5	220	1	1:1 direction	11
Hors cadre	Infirmiers cliniciens	5%	240	4	5	220	1	1:1 direction	11
Hors cadre	Infirmiers auxiliaires	5%	240	4	5	220	290	7:1 chef d'unité; 5:1 chef de programme	3190
	Direction adjointe - Soins aigus								0
Cadre	Directeur adjoint:	75%	240	5	5	215	1	Un poste seulement (organigramme)	161.25
Cadre intermédiaire	Chef de programmes	25%	240	5	5	215	0	Selon organigramme	0
Cadre intermédiaire	Chef d'unités	25%	240	4	5	220	8	Selon organigramme	440
Hors cadre	Professionnels	5%	240	4	5	220	40	5:1 chef de programme/chef d'unité	440
Hors cadre	APPR	80%	240	4	5	220	2	2:1 direction	352
Hors cadre	Personnel de bureau	5%	240	4	5	220	1	1:1 direction	11
Hors cadre	Infirmiers cliniciens	5%	240	4	5	220	1	1:1 direction	11
Hors cadre	Infirmiers auxiliaires	5%	240	4	5	240	320	7:1 chef d'unité; 5:1 chef de programme	3840
	Direction adjointe - Services spécifiques					0		Un poste seulement (organigramme)	0
Cadre	Directeur adjoint	7%	240	5	5	215			0
Cadre intermédiaire	Chef de programmes	25%	240	5	5	215	6	Selon organigramme	322.5
Cadre intermédiaire	Chef d'unités	25%	240	5	5	215	2	Selon organigramme	107.5
Hors cadre	Professionnels	5%	240	4	5	220	40	5:1 chef de programme/chef d'unité	440
Hors cadre	APPR	80%	240	4	5	220	2	2:1 direction	352
Hors cadre	Personnel de bureau	5%	240	4	5	220	1	1:1 direction	11
Hors cadre	Infirmiers cliniciens	5%	240	4	5	220	1	1:1 direction	11
Hors cadre	Infirmiers auxiliaires	5%	240	4	5	220	290	7:1 chef d'unité; 5:1 chef de programme	3190
								Total capacité annuelle	16535.25

Figure a5.1 : Exemple de feuille catchball

Etat visé concerné							
Objectif				Cible			Échéancier (la cible est à atteindre dans combien de temps)
Responsable							
Possibilités de projets / tâches / actions permettant l'atteinte de l'objectif (ce qu'on pourrait faire)							
No	Projet, tâche ou action	Équipe P-SMD impliqué dans la réalisation (1)	Équipe P-SMD impliqué dans la réalisation (2)	Équipe P-SMD impliqué dans la réalisation (3)	Autre direction impliquée dans la réalisation (1)	Autre direction impliquée dans la réalisation (2)	Autre direction impliquée dans la réalisation (3)

ANNEXE V : EXEMPLE DE FEUILLE CATCHBALL

ANNEXE VI : SONDAGE DE SATISFACTION ET PERCEPTION DE LA PERTINENCE

**Sondage de satisfaction
et perception de la
pertinence**

<i>Veillez identifier votre niveau de satisfaction et votre évaluation de la pertinence de chaque activité :</i>	Satisfaction					Pertinence				
	Très insatisfait		Neutre		Très satisfait	Très peu pertinent		Neutre		Très pertinent
L'état actuel										
La présentation des indicateurs de la direction	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La discussion sur les enjeux importants	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L'orientation										
Le remue-méninges	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le diagramme d'affinités	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L'identification des grands thèmes de l'orientation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le radar avec les grands thèmes de la vision	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le diagramme d'interrelations	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le groupe nominal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Les objectifs majeurs										
La discussion des résultats	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le remue-méninges	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le diagramme d'affinités	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le diagramme d'interrelations	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L'analyse des objectifs										

L'identification des indicateurs d'atteinte des objectifs	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La détermination des cibles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L'identification des conflits entre objectifs	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L'identification des projets et actions										
La rétroaction (<i>catchball</i>) avec votre équipe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L'outil guide pour la rétroaction (la feuille <i>catchball</i>)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L'évaluation de la pertinence entre les moyens et les objectifs en termes d'effort, de bénéfice et d'urgence	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L'évaluation de la complexité des moyens	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le séquençage général des stratégies pour les 18 prochains mois	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Les outils										
La matrice en X	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La salle de pilotage	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5

ANNEXE VII : QUESTIONNAIRE SUR LES ÉLÉMENTS DE PLANIFICATION DANS UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Questionnaire sur les éléments de planification dans un système de gestion de la performance						
Définitions de la terminologie utilisée:						
Mission : la raison d'être de la direction						
État actuel : L'état actuel de l'organisation, s'appuyant sur des indicateurs qui caractérise l'offre de service de la direction, et sur l'environnement dans lequel fonctionne la direction						
Orientation : L'orientation de l'organisation, s'appuyant sur des indicateurs qui caractérisent l'offre de service de la direction, et sur l'environnement dans lequel fonctionne la direction						
Indicateur : variable ou paramètre qui permettent de mesurer ou d'apprécier un état						
Objectif : but à atteindre						
Projet : regroupement d'actions qui doivent être réalisées en concertation l'une avec l'autre afin d'atteindre un résultat. A un début et une fin dans un échéancier prescrit.						
Action : tâche ou activité qui sont réalisées afin d'obtenir un résultat.						
L'évaluation de l'état actuel de la direction						
	Très faible		Neutre		Très bonne	Ne sait pas
Quelle est la perception de performance générale de votre direction?	1	2	3	4	5	-
Quelle est votre connaissance de l'état actuel de votre direction?	1	2	3	4	5	-
La mission et l'orientation						
	Pas claire		Neutre		Très claire	Ne sait pas
Est-ce que la mission de votre direction est claire?	1	2	3	4	5	-
Est-ce que l'orientation de la direction est claire pour les prochains 18 mois?	1	2	3	4	5	-
	Plusieurs écarts importants		Neutre		Aucun écart important	Ne sait pas
Y a-t-il des écarts importants entre l'orientation et l'état actuel de la direction?	1	2	3	4	5	-
	Inatteignable		Neutre		Atteignable	Ne sait pas
Est-ce que l'orientation de la direction dans les prochains 18 mois est atteignable?	1	2	3	4	5	-
Les objectifs						
	Pas claire		Neutre		Très claire	Ne sait pas
Est-ce que les objectifs à atteindre sont clairs?	1	2	3	4	5	-
	Aucun n'est quantifié				Tous sont quantifiés	Ne sait pas
Est-ce que les objectifs à atteindre sont quantifiés?	1	2	3	4	5	-
	Inatteignable		Neutre		Atteignable	Ne sait pas
Est-ce que les objectifs à atteindre sont atteignables dans l'horizon de 18 mois?	1	2	3	4	5	-
	Aucun indicateur		Neutre		Des indicateurs pour chacun	Ne sait pas
Est-ce que les objectifs ont des indicateurs mesurables qui leur sont associés?	1	2	3	4	5	-
	Pas évidents		Neutre		Très évidents	Ne sait pas
Est-ce que les liens entre les objectifs et l'orientation de la direction sont évidents?	1	2	3	4	5	-
	Aucun responsable		Neutre		Un responsable pour chacun	Ne sait pas
Est-ce que chaque objectif est associé à un responsable?	1	2	3	4	5	-

Les projets et actions						
	Pas claire		Neutre		Très claire	Ne sait pas
En lien avec les objectifs, est-ce que les projets et les actions sont clairs?	1	2	3	4	5	-
	Aucun indicateur				Des indicateurs pour chacun	Ne sait pas
Est-ce que les projets et actions ont des indicateurs mesurables qui leur sont associés?	1	2	3	4	5	-
	Aucun responsable				Un responsable pour chacun	Ne sait pas
Est-ce que l'imputabilité des projets et des actions est claire (chaque projet ou action a un responsable)?	1	2	3	4	5	-
La rétroaction (le catchball)						
	Aucune rétroaction				Une rétroaction pour chacun	Ne sait pas
Y a-t-il eu une rétroaction avec le niveau opérationnel de la direction afin de valider les stratégies de réalisation?	1	2	3	4	5	-
	Très insatisfaisant		Neutre		Très satisfaisant	Ne sait pas
Si oui, comment qualifieriez-vous l'échange?	1	2	3	4	5	-
À la suite de la rétroaction, avez-vous :						
Modifié les projets ou actions?	Aucunement		Neutre		Tout à fait	Ne sait pas
Éliminé des stratégies de réalisation précédemment choisies?	1	2	3	4	5	-
Ajouté des stratégies de réalisation qui n'avaient pas été identifiées précédemment?	1	2	3	4	5	-
La gestion de la capacité organisationnelle						
	Très peu		Neutre		Beaucoup	
Connaissez-vous la capacité (temps disponible) de votre direction dans la réalisation de projet?	1	2	3	4	5	-
	Non optimale		Neutre		Optimale	Ne sait pas
Considérez-vous que l'utilisation de votre capacité (temps alloué) de direction à réaliser des projets soit utilisée de façon optimale?	1	2	3	4	5	-
La matrice en X (de cohérence)						
	Aucunement		Neutre		Beaucoup	Ne sait pas
Connaissez-vous l'outil de la matrice en X?	1	2	3	4	5	-
	Très peu pertinent		Neutre		Très pertinent	Ne sait pas
Comment évalueriez-vous la pertinence de l'utilisation de la matrice comme outil résumant le processus de planification stratégique?	1	2	3	4	5	-
La salle de pilotage						
	Aucunement		Neutre		Beaucoup	Ne sait pas
Connaissez-vous la fonction de la salle de pilotage?	1	2	3	4	5	-
	Très peu pertinent		Neutre		Très pertinent	Ne sait pas
Comment évalueriez-vous la pertinence de l'utilisation de la salle de pilotage comme outil de suivi de l'implantation et de reajustement de la salle de pilotage?	1	2	3	4	5	-
Connaissance de la philosophie Lean						

	Non	Sensibilisation	Ceinture blanche	Ceinture verte	Ceinture noire	Ne sait pas
Avez-vous reçu une sensibilisation/ formation sur le <i>Lean</i> ?	1	2	3	4	5	-
	Aucunement	En partie	Participé à un complet	Plus d'un	A réalisé l'animation	Ne sait pas
Avez-vous déjà participé à un (des) <i>Kaizen</i> ?	1	2	3	4	5	-

ANNEXE VIII : CARTOGRAPHIE

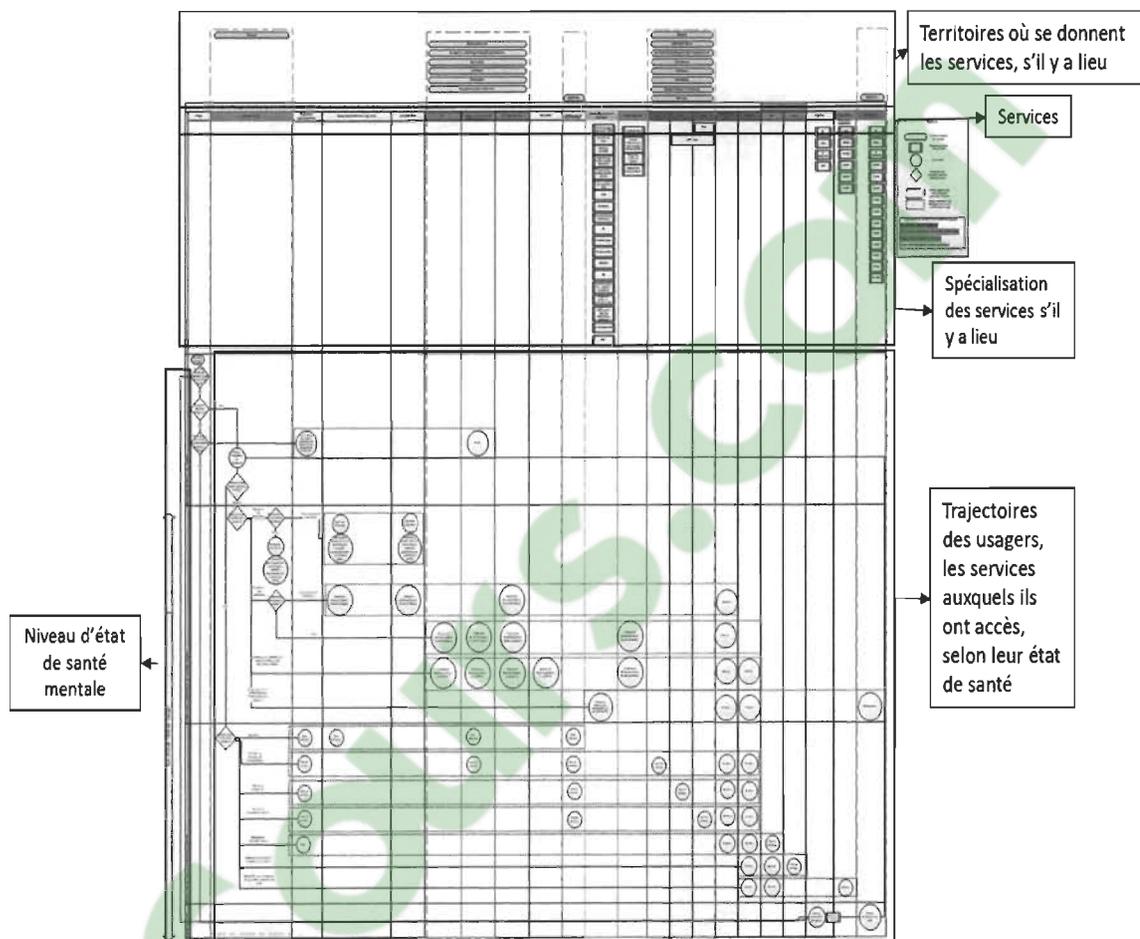


Figure a8.1 : Cartographie des chaînes de valeur de la DSMD du CIUSSS de la Capitale-Nationale (2015)