



DÉMARCHE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Résultats de l'atelier 2 : LE COMMENT

**Comité de direction
20 février 2024**

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal*

Québec 



Objectifs de l'Atelier 2

Le COMMENT

1. Ensemble, influencer le **choix des actions à réaliser** pour concrétiser les priorités 2024-2026.
2. Ensemble, **échanger nos idées et apprendre** les uns des autres en contexte de réflexion organisationnelle.
3. Ensemble, analyser et remettre en question nos **habitudes de gestion** et nos **mécanismes actuels** à tous les niveaux (stratégiques, tactiques, opérationnels).

Atelier 2: LE COMMENT

Afin d'actualiser nos priorités stratégiques 2024-2026,
se positionner sur ce que nous proposons:

**Arrêter
de faire**

**Continuer
à faire**

**Commencer
à faire**

**Activités/Processus - Compétences/Comportements
Mécanismes/Soutien organisationnel – Projets/Initiatives**

En gardant en tête :

- Les besoins de l'utilisateur
- Le vrai nord (accessibilité, qualité, efficacité et mobilisation)
- Les valeurs organisationnelles
- Le modèle de gestion
- Le savoir expérientiel

Priorités stratégiques 2024-2026

Simplifier l'**accès** aux soins de santé et de services sociaux pour mieux **répondre aux besoins** de la population de l'Est-de-Ile-de-Montréal

Investir dans le **bien-être** de notre personnel par des initiatives organisationnelles pour **fidéliser** et attirer de nouveaux talents



Viser une **saine gestion** de nos ressources dans le but d'atteindre l'**équilibre** entre nos opérations et nos projets

Priorités stratégiques 2024-2026

Simplifier l'**accès** aux soins
de santé et de services
sociaux pour mieux **répondre**
aux besoins
de la population de
l'Est-de-Ile-de-Montréal





L'accès

Simplifier l'accès

En bref

- Simplifier ensemble (avec partenaires et usagers)
- Rôle et importance du proche aidant
- Accompagnement de l'utilisateur dans son parcours (admin et physique)
- Guichet unique ou simplifié et critères d'accès simplifiés
- Transversalité, collaboration inter, corridors de services
- Alternatives à l'hospitalisation
- Rôle bonifié des professionnels
- Rejoindre par des services de proximité / en communauté
- Systèmes d'information et de communication rehaussés et harmonisés - innover!
- Connaître et faire connaître nos offres (ajuster les médias)
- Campagne de prévention de la santé



Simplifier l'accès Activités - Processus

Arrêter de

Trajectoires

- Travailler en silo ; ping-pong entre services ; retours en arrière
- Multiplier les guichets/entrées
- Évaluer plusieurs fois le même patient (vs intervenir) ; orientation trop longue
- Dédoubler des processus/des services/des listes d'attente

Intra service

- Avoir des processus/critères trop complexes d'admission;
- Avoir des balises trop rigides, être axé sur les critères d'exclusion; (*ex : critères d'accès à un professionnel ; obligation d'assignation à un med si non-requis*)
- Gaspiller du temps en bureaucratie : tâches admin aux professionnels
- Stagner dans des pratiques obsolètes sans valeur ajoutée

Continuer de

Trajectoires

- Améliorer l'accès entre CHSLD-1e-2e-3e lignes ainsi que les processus de réorientation
- Favoriser la collaboration entre les services, développer des partenariats entre programmes
- Diminuer les parois de nos silos, travailler sur nos points de transition
- Gérer par trajectoire de soins
- Développer des alternatives à l'hospitalisation et privilégier l'ambulatoire
- Transmettre les requêtes au bon endroit pour l'utilisateur
- Privilégier le maintien à domicile

Intra service

- Être en lien avec la PCI quotidiennement

Commencer à

Trajectoires

- Simplifier les guichets (porte d'entrée unique et numéro unique)
- Rendre les guichets décisionnels
- Travailler en mode transversal
- Travailler des couloirs de communication inter services / des corridors avec l'hôpital (ex: CH-CHSLD)
- Structurer nos communications cliniques
- S'assurer de la fluidité des données cliniques inter-installation
- Améliorer le chemin physique de l'utilisateur, simplifier les trajectoires (l'impliquer)
- Encadrer les offres de service des portes d'entrée des trajectoires
- Harmoniser les processus de référence (requêtes)
- Augmenter les services de proximité



Simplifier l'accès Compétences - Comportements

Arrêter de

Entre nous

- Ne pas respecter notre offre de service/nos priorisations
- Accepter tout le monde en urgence / gérer en urgence
- Normaliser les listes d'attente
- Se substituer à la mission qui n'est pas la nôtre
- Avoir une vision hospitalo-centrée

Avec nos partenaires

- "Promener" l'utilisateur (*supposer qu'il connaît le réseau, le laisser naviguer seul ; transférer les aînés d'un service à l'autre*)
- Utiliser des terminologies trop complexes (*littératie, accès aux plateformes RV*)
- Présumer les besoins de la population sans les consulter
- Supposer que tout le monde possède le même niveau de connaissance

Continuer de

Entre nous

- Travailler en équipe inter-services, créer des partenariats (ex : CH-SAD),
- Renforcer l'interdisciplinarité
- Être engagés et bienveillants

Avec nos partenaires

- Maintenir la proximité avec l'utilisateur
- Simplifier le parcours usager, l'utilisateur est au centre
- Impliquer l'utilisateur, proche aidant, famille et partenaires au niveau des besoins, des solutions liées à l'accès et des décisions associées
- Développer le soutien offert au proche aidant
- Renforcer la connaissance des milieux (intra-CIUSSS et sur le territoire)
- Aller à la rencontre de nos partenaires (ex: tables de concertations)

Commencer à

Entre nous

- Utiliser de manière efficiente les compétences des professionnelles
- Élargir le rôle des professionnels
- Considérer les évaluations des autres professionnels
- Démystifier les trajectoires pour savoir qui fait quoi et savoir l'expliquer
- Clarifier les rôles (inf, pharm, md)
- Travailler sur la pertinence clinique
- Développer des équipes multi proches de la communauté (*clientèle vulnérable*)

Avec nos partenaires

- Instaurer un accompagnement dans le parcours usager : "agent navigateur"
- Accompagner l'utilisateur jusqu'à la "bonne" porte (*no wrong door*)
- Viser l'accès équitable / on ne priorise plus les personnes insistantes
- Reconnaître la proche aide et développer le rôle du proche aidant



Simplifier l'accès

Mécanismes - Soutien organisationnel

Arrêter de

Continuer de

Commencer à

Technologie - innovation

- Recourir à des systèmes d'information qui fonctionnent sur un seul site
- Utiliser des outils de travail désuets (*fax, téléphones, boîtes vocales, papier*)
- Appliquer la transformation numérique sans considération du contexte

Ressources

- Développer des services sans avoir les ressources pour y répondre

Technologie - innovation

- Poursuivre le virage technologique, promouvoir son utilisation
- Développer la télésanté
- Utiliser la technologie pour rester à domicile et pour rejoindre facilement les gens
- Encourager l'innovation et l'automatisation

Communication

- Développer un plan de com internet/externe sur l'accès : renforcer la connaissance pour mieux diriger les usagers
- Faire la promotion de la santé - saine habitudes: radio, affiches, télé, etc.
- Faire la promotion de nos services (GAP, centres de jour, etc.)
- Améliorer la signalisation/les moyens d'orientation dans les installations

Technologie - innovation

- Réaliser la transformation numérique
- Avoir des logiciels CLSC harmonisés
- Être audacieux dans les choix technos
- Utiliser l'intelligence artificielle
- Avoir un accès Web pour la prise de RDV
- Avoir des systèmes intégrés et des mesures uniformes
- Avoir un dossier unique CIUSSS
- Avoir une technologie pour le suivi des flux

Communication

- Améliorer la communication web et revoir notre site
- Améliorer l'accès à l'information sur la promotion et prévention de la santé: ouvrir un dialogue
- Valider le niveau de littératie
- Pouvoir rejoindre les usagers sans cellulaires : fracture numérique



Simplifier l'accès

Suggestions pratico-pratiques

Arrêter de

- Référer en CH quand cela se fait en externe
- Avoir des plages horaires exclusives
- Utiliser des boîtes vocales
- Éviter le dédoublement d'analyse des demandes par accueil et SAC
- Rediriger sans se concerter
- Ouvrir des nouveaux guichets
- Restreindre les heures des cliniques externes de 8h à 16h du lundi au vendredi

Continuer de

- Surveiller la gestion des lits
- Développer l'offre de bénévolat
- Implanter plus de cliniques IPS
- Optimiser la collecte de données à l'admission
- Avoir des tables de concertation pour les cas complexes
- Augmenter le nombre d'ordonnances collectives
- Développer le rôle d'agent de liaison

Commencer à

- S'occuper de rejoindre les populations qui ne viennent pas consommer lorsque nécessaire
- Avoir plus de canaux de communications : ne pas se limiter au courriel
- Intégrer le repérage dans nos soins (dépendances, suicide, etc.)
- Parler de la notion de proche-aidance dès l'admission
- Développer l'approche proche-aidant en hébergement temporaire
- Offrir un service de soins infirmiers en communauté les soirs nuits et week-end
- Développer le rôle infirmier en télésanté



L'accès

Simplifier l'accès Projets - Initiatives coup de cœur

- GAP
- GAP à l'urgence (aller chercher l'utilisateur où il est)
- GACO
- Infirmière au triage
- Rôle d'IPS
- Mécanisme d'accès à l'hébergement
- Caucus fluidité/PPCC pour accélérer les départs
- Campagne "premier réflexe, première ligne"




Priorités stratégiques 2024-2026

Investir dans le **bien-être** de notre personnel par des initiatives organisationnelles pour **fidéliser** et attirer de nouveaux talents



Miser sur le bien-être

En bref

- Flexibilité des horaires de travail
 - Conciliation travail-famille-études
 - Plus de reconnaissance et plus d'avantages : compte santé
 - Autonomie décisionnelle et donner une voix réelle aux employés
 - Approche participative et initiatives terrains valorisées
 - Formation continue pour tous, coaching et mentorat
 - Politiques pour le temps sans rencontres, le télétravail et le travail hybride
 - Soutien et formation pour développer la gestion de proximité
 - Bien accueillir la relève (employés, stagiaires)
 - Processus RH simples et flexibles (PHAR, dotation, mouvements internes)
 - Environnement physique agréable : ajout d'espaces sportifs et bien-être
 - Mesure de la satisfaction et du bien-être : indicateurs bien-être
 - Ajustement de notre capacité selon la quantité réelle de main d'œuvre
- 



Miser sur le bien-être

Activités - Processus

Arrêter de

Conditions de travail

- Fixer trop de rencontres, back à back ou en doubles, sur l'heure du midi et sans valeur ajoutée (réunionite)
- Diminuer la surcharge de travail et TSO (gestionnaires et clinique)
- Faire du TS non payé
- Gérer multi-sites
- Avoir des horaires rigides
- Surutiliser Teams

Gestion des opérations

- Manquer de coordination entre directions ou D.A.
- Avoir des procédures RH trop rigides
- Centraliser nos décisions
- Recevoir des commandes top-down urgentes

Continuer de

Conditions de travail

- Proposer la flexibilité des horaires : même pour le personnel syndiqué
- Proposer la conciliation travail-famille

Gestion des opérations

- Faire de l'autogestion des horaires
- Faire participer les employés dans la prise de décision
- Structurer le télétravail
- Valoriser les initiatives – bons coups
- Encourager les solutions innovantes
- Maintenir des activités informelles

Développement

- Inclure les formations, le mentorat, le coaching dans les activités de développement
- Favoriser le cheminement de carrière

Commencer à

Conditions de travail

- Aider nos employés à se structurer pour respecter leurs horaires de travail
- Revoir la façon de faire de la reconnaissance

Gestion des opérations

- Définir notre capacité en fonction de la MO réelle
- Développer l'autonomie décisionnelle
- Prévoir annuellement les absences
- Clarifier rôles et responsabilités

Développement

- Faire l'évaluation systématique de la contribution au travail et du développement de la personne (Plan de développement des compétences personnalisé)

Miser sur le bien-être

Compétences - Comportements

Arrêter de

Gestionnaire et équipe

- Dire oui à tout, accepter la surcharge
- Faire le travail de l'autre
- Amener le travail à la maison
- Se mettre trop de pression
- Chercher des coupables
- Être réactif à la place de proactif
- Normaliser la fatigue et le surmenage
- Micro-gérer et limiter l'autonomie
- Ne pas faire de reconnaissance

Organisation - culture

- Imposer la vision
- Trop demander au gestionnaire
- Promouvoir l'idée qu'un cadre ne doit pas compter ses heures
- Penser qu'un gestionnaire peut se substituer à un psychologue
- Ne pas questionner les départs
- Avoir un double discours : "bien-être" versus "surcharge"

Continuer de

Gestionnaire et équipe

- Promouvoir l'empathie, la bienveillance et l'écoute
- Travailler sur le climat de travail
- Reconnaître les signes de stress
- Être proche des équipes
- Agir et montrer l'engagement
- Favoriser l'approche participative
- Favoriser les moments informels
- Faire des activités de reconnaissance
- Apprécier la contribution au travail
- Travailler sur la gestion de proximité
- Offrir un climat de travail positif

Organisation - culture

- Encourager la déconnexion
- Favoriser la conciliation travail-famille, la flexibilité
- Valoriser les initiatives bottom-up : "employé partenaire"
- Définir ce que "prendre soin" veut dire pour l'organisation

Commencer à

Gestionnaire et équipe

- S'ouvrir à l'approche EDI (équité, diversité et inclusion)
- Mettre en place des stratégies pour favoriser l'appartenance
- Souligner les forces de l'équipe
- Accepter d'être absent
- Initier des activités de team building et des clubs sociaux

Organisation - culture

- Porter le message que l'employé est la priorité #1 (culture vient d'en haut - Que les bottines suivent les babines)
- Valoriser la conciliation travail-famille
- Prendre soin des gestionnaires pour qu'ils prennent soins des équipes
- Donner la latitude au gestionnaire pour organiser ses équipes et pouvoir innover
- Trouver notre signature humaniste



Miser sur le bien-être

Mécanismes - Soutien organisationnel

Arrêter de

Environnement

- Fonctionner avec du papier vs numérique
- Avoir des lieux désuets avec du chauffage irrégulier
- Avoir trop de formulaires, de documents, de courriels, de CC et d'informations

Soutien à la gestion des opérations

- Complexifier l'accès aux services internes
- Avoir des services en silo et décentralisés
- Avoir des courriels et téléphones génériques
- Complexifier les processus (évaluation de l'employé, développement interne)
- Augmenter le ratio employé/gestionnaire

Gestion de projets

- Développer de nouveaux projets sans consolider ceux en cours
- Multiplier les comités en place

Continuer de

Environnement

- Offrir un environnement physique sain et confortable
- Avoir un budget pour de l'équipement de télétravail
- Proposer des technologies qui facilitent le quotidien (ex : wifi)

Soutien à la gestion des opérations

- Faciliter les horaires atypiques, les horaires flexibles, la conciliation travail/famille même chez les employés syndiqués
- Encadrer/outiller les gestionnaires pour développer la gestion de proximité, l'autonomie décisionnelle et la reconnaissance

Gestion de projets

- Limiter le nombre de comités
- Faire rayonner les projets novateurs

Commencer à

Environnement

- Avoir un espace bien-être gestionnaire
- Avoir des installations qui permettent l'activité physique et des locaux de divertissement

Soutien à la gestion des opérations

- Développer des outils de mesure de la satisfaction et l'expérience employé
- Développer des indicateurs de performance "bien-être" des services
- Développer un outil de mesure de la capacité résiduelle de gestion
- Revoir les ratios nb employé/gestionnaire, et ratios nb usagers/professionnel
- Automatiser les activités répétitives sans valeur ajoutée
- Encadrer le télétravail
- Baliser les communications

Gestion de projets

- Considérer le temps "projets" dans la charge de travail / Ajuster la charge



Miser sur le bien-être

Mécanismes - soutien organisationnel

Arrêter de

Attraction-rétention-reconnaissance

- Rendre optionnel les stages
- Limiter l'accès aux postes pour stagiaires
- Doter sans critère et sans entrevue
- Embaucher sans compétence
- Mal accueillir les nouveaux employés/stagiaires
- Ne pas reconnaître l'ancienneté
- Offrir des salaires non-compétitifs

Continuer de

Attraction-rétention-reconnaissance

- Fidéliser par la formation continue, le développement, un bel accueil et une belle intégration
- Outiller les équipes à prendre soins de soi
- Faire des rencontres d'appréciation de la contribution une priorité
- Bonifier les programmes bien-être (cadeau et rabais corpo, avantages, remboursements ++ etc.)
- Baliser le télétravail et le travail hybride
- Donner du coaching et des formations variées aux cadres
- Offrir plus de formations (génériques et ciblées) aux employés et préparer la relève
- Parler du PAEF
- Investir dans l'intégration, la formation et les stages (nouveaux talents)
- Miser sur la rétention, le développement de carrière et non l'attraction
- Faciliter l'accès aux études

Commencer à

Attraction-rétention-reconnaissance

- Accélérer et simplifier le recrutement
- Reconnaître les stages comme expérience de travail, les diplômés étrangers ; reconnaître diplômes et expériences dans l'échelle salariale
- Bien accueillir employés et stagiaires
- Faciliter les mouvements de personnel à l'interne et la formation associée
- Puiser dans les CEGEP-Universités
- Soutenir la reconnaissance de proximité et personnalisée
- Décentraliser le budget reconnaissance et avoir un plus grand budget
- Développer des stratégies pour développer l'appartenance
- Investir dans le développement des talents
- Développer des parcours de l'apprenant (employés, et gestionnaires)
- Avoir une prime pour mentorat et parrainage
- Publiciser les bonnes pratiques de gestion
- Se permettre de rayonner

Miser sur le bien-être

Suggestions pratico-pratiques

Arrêter de

- Créer des postes d'équipes volantes (pas de sentiment d'appartenance)
- Faire payer le stationnement
- Proposer des cadeaux trop génériques

Continuer de

- Sonder régulièrement les nouveaux employés par rapport à leur niveau de satisfaction concernant leur intégration
- Étendre le wifi partout
- Élargir un horaire de 9/10 aux gestionnaires
- Utiliser les SVO pour développer la culture du bien-être
- Proposer davantage de mesures économiques (rabais et remboursements) liées au bien-être

Commencer à

- Implanter un agenda standard (*ex : pas de réunion/sauf urg les lundi AM et vendredi PM*)
- Mieux cibler qui doit participer aux rencontres
- Offrir un mentorat/coaching terrain qui se prolonge dans le temps
- Améliorer l'environnement physique: *casiers, stationnement et salles de repos*
- Faire l'étalonnage des pratiques gagnantes dans le réseau de santé
- Offrir des congés pendant la première année d'embauche ;
- Développer un calendrier de reconnaissance
- Avoir une flotte de véhicules électriques au SAD
- Prôner la déconnexion technologique pendant les vacances
- Avoir un accès privilégié à un rdv médical
- Bénéficier de la présence de la RHAP



Le
bien-être

Miser sur le bien-être

Projets - Initiatives coup de cœur

- SVO (ajout section "bien-être")
- Souligner les bons coups
- Autogestion des horaires
- Entracte
- PAE
- Coaching pour gestionnaires
- Rabais corporatifs
- Flexibilité des horaires (à poursuivre!)



Priorités stratégiques 2024-2026



**La saine
gestion**

Viser une **saine gestion** de nos
ressources dans le but d'atteindre
l'équilibre
entre nos opérations
et nos projets

Viser une saine gestion

En bref

- Processus d'accueil et parcours de formation à développer
- Révision des ratios d'encadrement
- Gestion par la donnée - indicateurs parlants permettant la prise de décision
- Une hiérarchie plus horizontale et plus de bottom-up
- Plus de transversalité et meilleure communication interservices
- Plus de flexibilité, d'autonomie décisionnelle et maximiser les rôles de chacun
- Processus RH simplifiés, reddition de compte simplifiée et plus d'agilité
- Modernisation des infrastructures et harmonisation des TI
- Automatisation, transformation et innovation
- Solutions issues du terrain, écouter et impliquer les employés
- Faciliter la gestion de proximité (compétences et marge de manœuvre du gestionnaire)
- Outils pour suivre rigoureusement nos ressources (RH, finances et capacité)
- Réflexion sur les mécanismes de communication
- Besoin d'un mécanisme de priorisation des demandes et des projets qui tient compte de la capacité et de la cohérence des priorités/actions
- Portefeuille de projets : faire moins de projets et faire mieux

Viser une saine gestion

Activités - Processus

Arrêter de

Gestion des opérations

- Travailler en silo, multiplier les processus, les rencontres et les courriels répétitifs
- Surcharger la fin d'année financière et les redditions de compte
- Remplir les agendas des gestionnaires avec des rencontres sans valeur ajoutée, sans objectifs et sans respect des disponibilités
- Faire toutes les rencontres en Teams et surutiliser le télétravail
- Éteindre des feux (lourdeur du quotidien)
- Multiplier la charge administrative et la paperasse bureaucratique
- Ajouter des services (qui nécessitent des ressources) sans en couper d'autres

Nouvelles initiatives

- Lancer trop de projets en même temps, sans alignement stratégique, sans terminer ou consolider les projets actifs
- Développer les initiatives ou projets sans avoir évalué les efforts/la capacité

Continuer de

Gestion des opérations

- Prioriser la gestion de proximité
- Développer un climat de travail positif
- Travailler sur l'interdisciplinarité et l'esprit d'équipe
- Identifier et baliser les rôles et responsabilités des membres d'une équipe,
- Mettre à profit toutes les compétences
- Réaliser des statistiques individuelles
- Gérer par la donnée
- Améliorer la communication inter direction
- Valoriser le présentiel lorsque plus-value
- Simplifier l'exécution des soins et la paperasse
- Développer la pertinence clinique
- Créer des plages de travail sans interruption pour les gestionnaires
- Mieux planifier (projets et ressources)
- Adopter une rigueur dans les suivis (budgets et listes attente)
- Respecter les offres de service

Commencer à

Gestion des opérations

- Proposer des alternatives aux rencontres pour régler les problèmes courants (appels, courriels)
- Avoir des objectifs réalistes (ex : MOI, TS/TSO)
- Développer le travail collaboratif (moins de silo interservices)
- Faire participer davantage le personnel terrain dans les décisions
- Utiliser des outils intégrés pour l'utilisation de données probantes au niveau des opérations
- Gérer sainement les dépenses
- Équilibrer le ratio réunions/opérations
- Favoriser l'innovation au sein des équipes

Viser une saine gestion

Compétences - Comportements

Arrêter de

Gestionnaire et équipe

- Dire oui à tout et se rendre disponible 24/7
- Accepter les demandes, les rencontres ou les livrables sans délai (fausses urgences)
- Sauter les pauses dîner
- Pelleter dans la cour de l'autre
- Ne pas s'intéresser au travail de l'autre
- Faire le travail de l'autre
(ex : PHAR, achats et hygiène et salubrité)
- Être partout mais pas où il faut
- Se voler des candidats
- Ne pas respecter le rythme des équipes
- Accepter des rencontres sans ordre du jour
- Demander des réponses pour hier

Organisation

- Prendre des décisions au mauvais niveau
- Résumer une collaboration à un octopus
- Faire du micro-management
- Prendre des décisions trop rapidement, puis faire marche arrière

Continuer de

Gestionnaire et équipe

- Écouter les employés et les impliquer dans les initiatives et la gestion du changement
- Rester centré sur l'usager/proches
- Être attentif, favoriser l'ouverture, la collaboration, la communication, la transparence et l'imputabilité
- Bien identifier les rôles et responsabilités

Organisation

- Favoriser l'autonomie de gestion
- Développer l'intelligence émotionnelle chez les gestionnaires
- Prendre des décisions au bon niveau
- Faire de la place au savoir expérientiel

Commencer à

Gestionnaire et équipes

- Prôner le bon niveau de gestion pour le niveau de risque associé et faire confiance
- Déléguer
- Voir les problèmes et les plaintes comme des opportunités de gestion améliorée
- Cesser d'être toujours disponible
- Aller à la rencontre de nos partenaires internes (dotation, acquisition, achats, logistique) plutôt que par courriels

Organisation

- Se donner le temps de réfléchir
- Incarner notre modèle de gestion
- Intégrer le "No wrong door" dans les services de soutien
- Impliquer encore plus les employés et gestionnaires dans la recherche de solutions : leaders collaboratifs
- Augmenter la résilience organisationnelle (surmonter les défis)
- Intégrer l'éco-responsabilité et le développement durable

Viser une saine gestion

Mécanismes - Soutien organisationnel

Arrêter de

Gouvernance - coordination

- Travailler à la verticale (gestion en silos, sur-hiérarchisation)
- Faire des escalades trop fréquentes
- Avoir trop de comités et d'instances décisionnelles
- Transmettre des consignes organisationnelles pas claires (ex : vacances)
- Demander des redditions de compte multiples sans vue d'ensemble
- Imposer des délais trop courts de reddition de compte
- Tout partir en mode projet
- Mettre en opposition opérations et projets (doivent être complémentaires)
- Gaspiller du temps sur certains projets non-réalistes

Continuer de

Gouvernance - coordination

- Améliorer les cascade-escalade
- Aplanir la hiérarchie et l'autonomie de gestion
- Travailler une hiérarchie horizontale et une meilleure communication
- Travailler en transversal
- Donner des balises pour faciliter la prise des décisions au bon niveau
- Améliorer la co-gestion médicale
- Respecter l'ordre des priorités MSSS, organisationnelles, direction et service
- Revoir les comités

Commencer à

Gouvernance - coordination

- Contrôler le trafic des demandes : avoir une vision organisationnelle pour prioriser
- Intégrer un système de portefeuille de projet et de priorisation des demandes (analyse impacts, interdépendances et capacité)
- Faire moins mais faire mieux
- Intégrer des outils opérationnels de gestion et de gestion de la capacité
- Avoir un portrait de ce qui se fait avant d'en ajouter
- Revoir les canaux de communication
- Gérer par la donnée - coconstruire des indicateurs aptes à la prise de décision
- Mieux communiquer l'avancée des projets stratégiques
- Adresser les défis de gestion multisite et diminuer le multisite (ajout de chefs)

Viser une saine gestion

Mécanismes - Soutien organisationnel

Arrêter de

Outils – soutien

- Remplir trop de paperasse et saisie manuelle
- Utiliser trop de plateformes et de logiciels différents qui ne se parlent pas
- Proposer des processus de soutien trop longs et trop bureaucratiques (ex : processus d'acquisition d'une solution techno, délais de traitement d'une requête)
- Proposer des processus RH trop lourds (ex : PVAA, dotation processus, surstructure refusée)
- Être trop rigides dans les procédures et les structures.

Continuer de

Outils - soutien

- Automatiser certaines tâches
- Poursuivre la transformation numérique
- Gérer par la donnée et suivre les bons indicateurs (tableaux de bord)
- Améliorer les infrastructures et l'environnement physique
- Soutenir la résolution des enjeux de climat de travail et de charge de travail
- Améliorer les services soutien

Attraction - rétention - reconnaissance

- Bien accueillir et bien former les cadres
- Réviser les ratios d'encadrement
- Offrir de la formation continue
- Miser sur nos forces et les mettre en commun
- Outiller les équipes
- Consolider les pratiques
- Poursuivre des activités de réflexion collective

Commencer à

Outils – soutien

- Proposer des outils financiers facilitants
- Avoir des outils pour nous supporter dans la gestion du changement
- Investir dans l'IA, l'automatisation et la robotisation
- Rendre le savoir scientifique accessible

Attraction - rétention - reconnaissance

- Avoir une flexibilité des postes (pouvoir proposer autre chose que du temps complet)
- Développer l'accueil, la relève et le pairage des nouveaux gestionnaires
- Faire rayonner l'expertise
- Publiciser nos conditions d'emploi (télétravail, flexibilité des horaires)
- Développer une communauté de pratique entre gestionnaires (selon les besoins)

Viser une saine gestion

Suggestions pratico-pratiques

Arrêter de

- Faire des réunions trop longues (1H et +) qui empiètent sur le temps opérationnel
- Proposer le télétravail à 100% (besoin de revenir un minimum en présentiel)

Continuer de

- Développer la gestion matricielle
- Développer la gestion par la donnée via des tableaux de bord et des indicateurs parlants
- Réaliser des tournées du PDG et des directeurs
- Former les gestionnaires sur le modèle de gestion et sur les priorités stratégiques
- Améliorer l'accès à information et la documentation sur l'intranet (moteur de recherche)
- Remplacer les gestionnaires pendant leurs vacances (retour plus doux)

Commencer à

- Réaliser un benchmark dans d'autres industries et d'autres CIUSSS sur les bons coups et meilleures pratiques en gestion
- Créer un "GAP" pour les gestionnaires
- Proposer un agenda organisationnel standard (plage sans rencontre)
- Développer un BI des finances
- Journée de jumelage inter-CIUSSS : apprendre à se connaître
- Nommer des "répondants" par direction de soutien pour chaque direction.
- Réfléchir à des postes "agents de changement" (initiative de Sainte-Justine)
- Prendre sa pause dîner



La saine
gestion

Viser une saine gestion

Projets - Initiatives coup de cœur

- Gestion par la donnée (SIRH et TB)
- FAP - financement axé sur le patient
- SVO et principes de cascade/escalade
- Démarche équilibre - pour une saine gestion des ressources



Prochaines étapes

Atelier 1 Le QUOI

Constat de la situation actuelle
Nos priorités
Directeurs et D.A.
7 septembre 2023

7 février 2024

"Arrêter... continuer...
et commencer ..."
Rendez-vous des cadres

Atelier 2 Le COMMENT

Atelier 3

Les MÉCANISMES DE COORDINATION & Les PROJETS STRUCTURANTS

Révision des mécanismes organisationnels
Révision des projets stratégiques
Directeurs
15 mars 2024



Prochaines étapes

En préparation à l'Atelier 3 de la démarche de réflexion stratégique du 15 mars 2024:

- Prendre connaissance des résultats de la synthèse de l'Atelier 2 : Le Comment
- Lister les projets stratégiques pour chacune des priorités
- Et communiquer les priorités stratégiques à vos équipes !



CIUSSS
de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

www.ciuss-estmtl.gouv.qc.ca

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal*

Québec 