

Autonomisation et responsabilisation des équipes : une approche de gestion pour soutenir l'amélioration continue au SAD



*simplement
mieux*

Stéphane Dubuc, directeur Première ligne et maintien de l'autonomie
Stéphanie Thibert, conseillère cadre à la direction des ressources humaines
Katia Gauthier, agente d'amélioration continue

29 janvier 2015

Raison pour agir

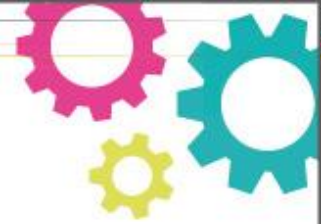


**VISION
STRATÉGIQUE**

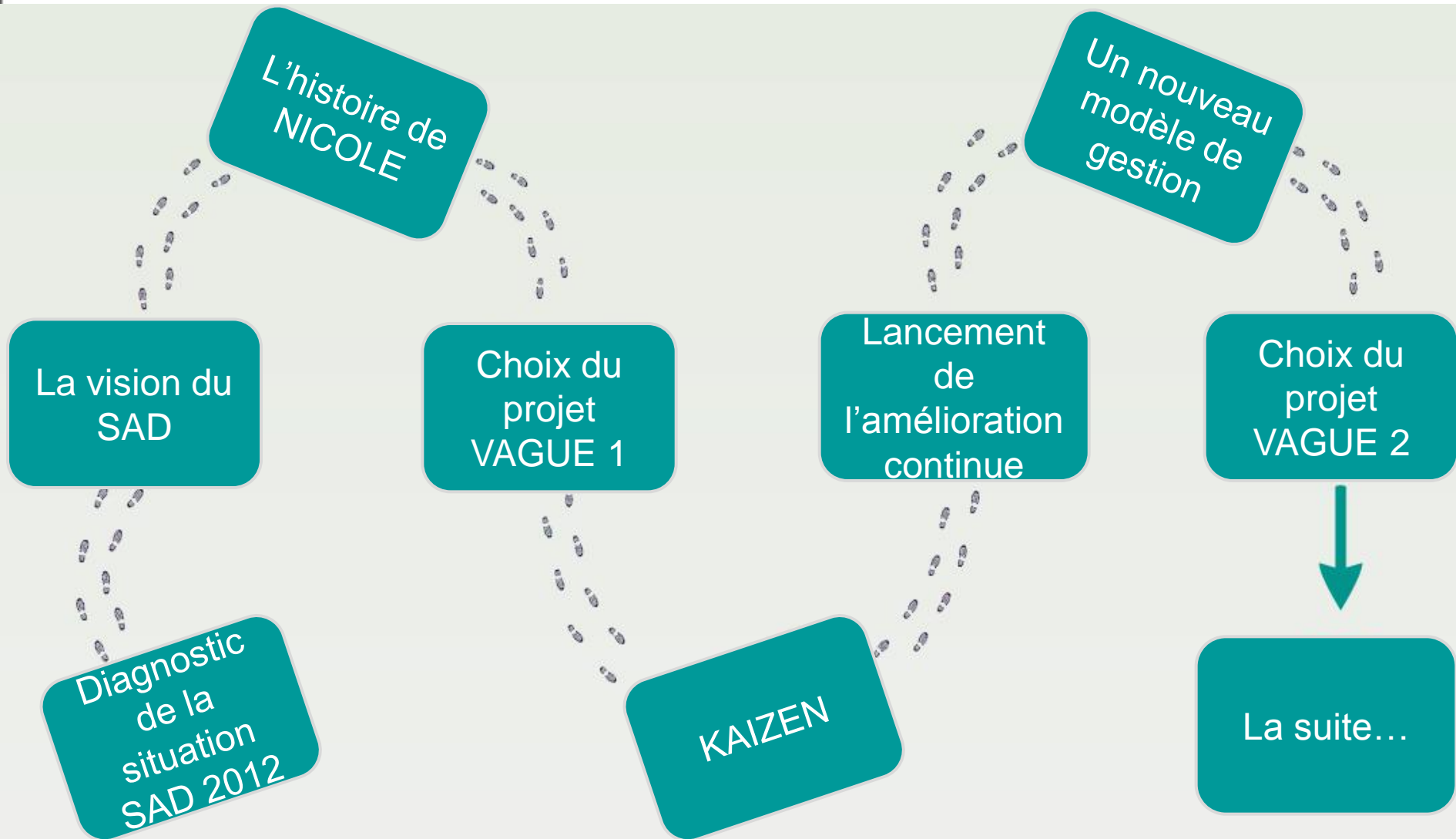
Journal d'une usagère
et de son proche aidant

»»»»» Récit d'une expérience client idéale
Au Service de soutien à domicile

Mise en contexte



- ▶ Notre démarche en quelques étapes!



Mandat et objectifs du Kaizen



Un premier pas vers notre objectif ultime...

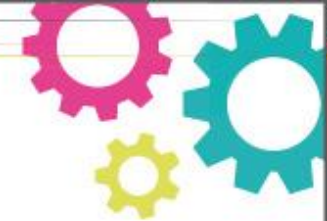
► Mandat :

- Réaliser un projet d'optimisation du processus **de la réception de la demande jusqu'à la première visite**

► Objectifs :

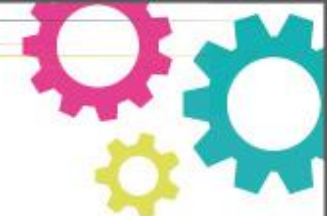
- Définir et implanter un système de mesure des délais usager, de la réception de la demande à la première visite à domicile
- **Pour les nouvelles demandes SAPA et DP au SAD, réaliser l'évaluation des besoins en 30 jours en moyenne**

Principaux changements implantés



- ▶ Cellule d'accueil et équipes d'évaluation rapide
- ▶ Liste de cas multidisciplinaires
 - Outil unique qui permet d'éviter les multiples attentes dans les différents sous-programmes
 - Prise de décision en temps réel basée sur des indicateurs prédéterminés
- ▶ Principes intégrés dans les équipes avec le *Lean* :
 - Balancement
 - Travail en cellule et interdisciplinarité
 - Gestion visuelle
 - Premier arrivé, premier servi
 - Élimination des multiples niveaux de priorité (P1 et les autres)

Principaux changements implantés



- ▶ Bonification de l'outil de référence
- ▶ Promotion / diffusion de l'offre de service et des ressources du SAD – partenaires et population
- ▶ Création d'un bottin des ressources

Centre de santé et de services sociaux
Jardins-Roussillon

LES SERVICES
DE SOUTIEN
À DOMICILE
DES CLSC
de votre région



CLSC Châteauguay
CLSC Kateri
CLSC Jardin-du-Québec

Votre porte d'entrée au réseau de la santé

SOUTIEN À DOMICILE

CLSC Châteauguay
450 699-3333, poste 3435

CLSC Kateri
450 659-7661, poste 1115

CLSC Jardin-du-Québec
450 454-4671, poste 6235

www.soutienadomicilejr.com

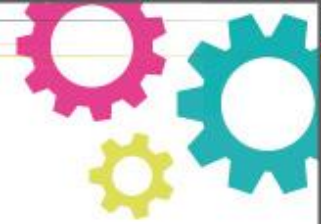
Notes :

Bottin des ressources

Soutien à domicile



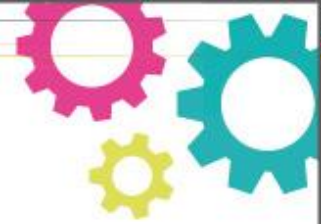
Quelques résultats :



Indicateurs	Avant projet	Prévu	Réalisé
<i>Délai moyen entre création de la demande et première visite</i>	<i>S/O</i>	<i>30 jours</i>	<i>11 jours</i>
<i>% moyen rigueur suivi du processus</i>	<i>S/O</i>	<i>80 %</i>	<i>89 %</i>
<i>Nbre d'idées d'amélioration continue soumises à ce jour</i>	<i>S/O</i>		<i>49 idées</i>

- ▶ Accessibilité significativement améliorée pour une clientèle vulnérable
- ▶ Les intervenants agissent beaucoup plus en mode prévention avec cette clientèle
- ▶ Interdisciplinarité favorisant un esprit d'équipe et une meilleure qualité de vie au travail

Les défis...



- ▶ À la suite de l'intégration des différents concepts *Lean* dans les équipes et du démarrage de l'amélioration continue dans les équipes... quelques embûches nous empêchent d'aller plus loin!
 - Un modèle de gestion transversal et disciplinaire

- ▶ Conséquences :
 - Éloignement du terrain
 - Fonctionnement en silo

Le modèle de gestion actuel ne favorise pas le mode résolution de problème et l'autonomie des équipes!



Prise de conscience

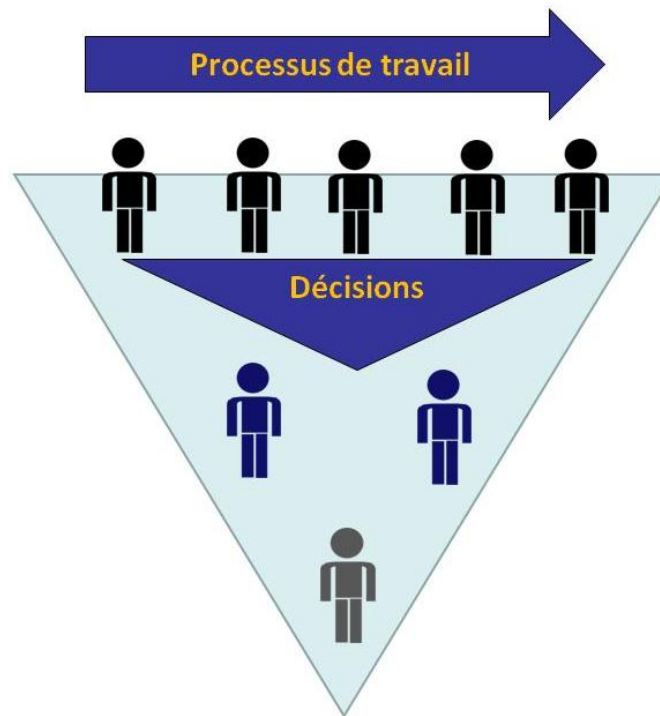
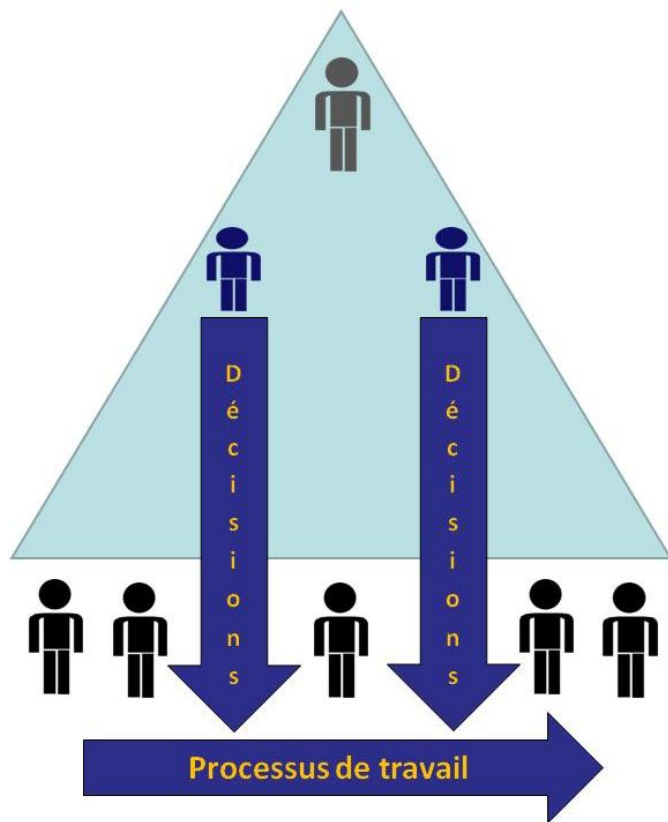
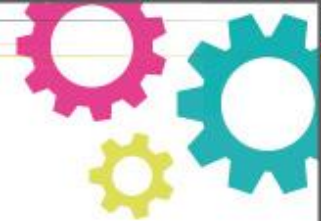
Pour pérenniser le changement et soutenir le développement d'une culture d'amélioration continue...

- ▶ Implanter l'utilisation du tableau de suivi de l'amélioration continue et des rencontres de type « caucus »
 - Utiliser des indicateurs simples et pertinents
 - Accroître la rigueur dans la tenue des rencontres hebdomadaires
 - Éviter à tout prix le mode « expert »

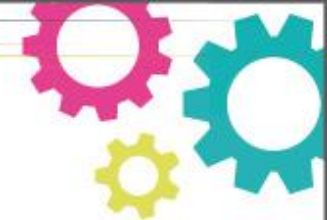
Malgré tout, ce n'est pas suffisant!

Développer un nouveau modèle de gestion
afin de soutenir le développement d'équipes semi-autonomes

Nouveau modèle de gestion



Notre démarche



Démarche de gestion de changement accompagnant notre transformation

Orientation

Légitimer le projet

Sensibilisation
et
adhésion

*Communiquer
la vision*

Habilitation
et
expérimentation

*Équiper les
acteurs*

Intégration
et
appropriation

*Reconstruire la
cohérence*

Régénération
et
intégration

*Instaurer un
processus
d'amélioration
continue*

Orientation

Orientation

▶ La voix des usagers et l'implication des employés

Légitimer le projet

- Sondages de la clientèle
- Entrevues à domicile
- *Focus group* avec les équipes



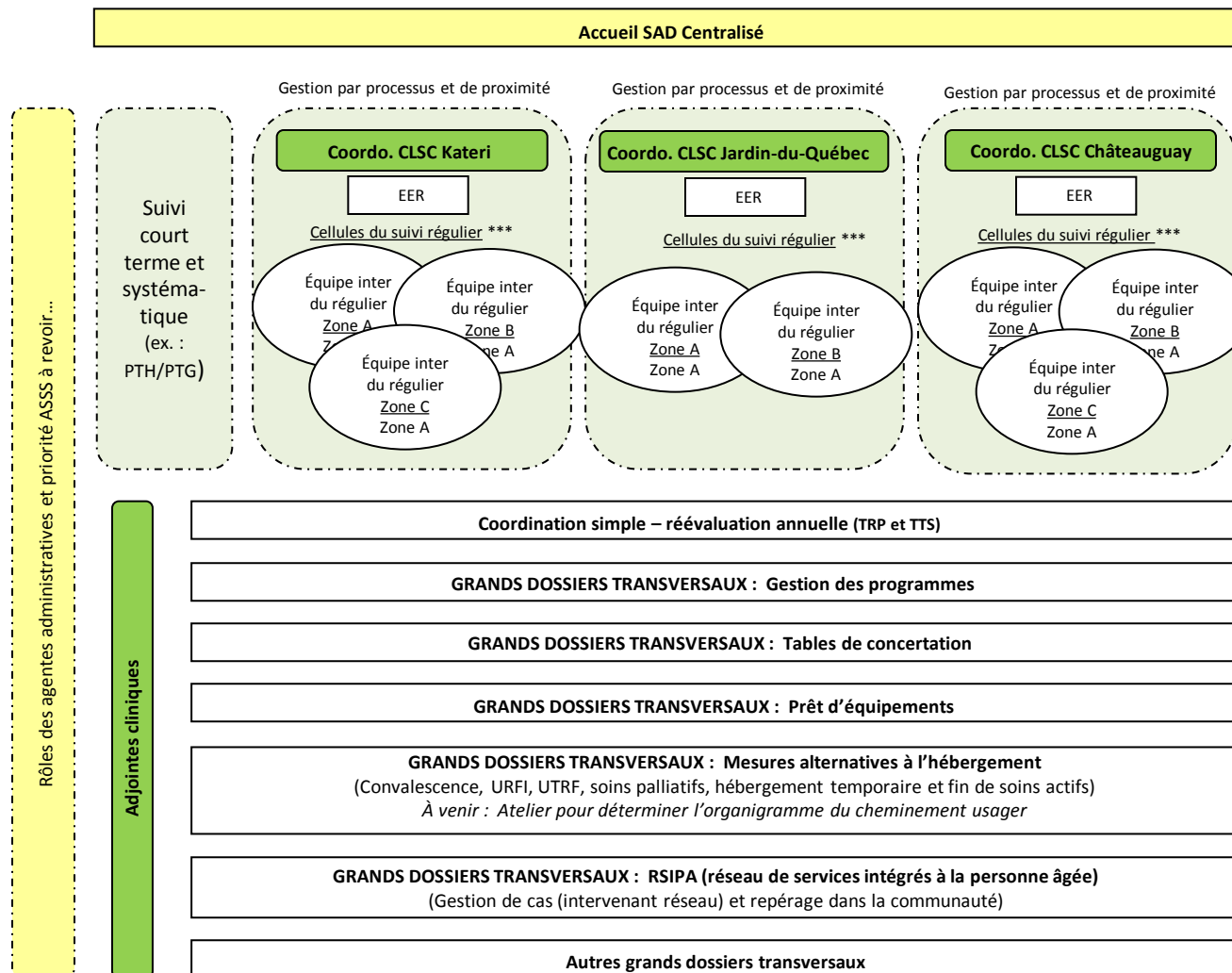
simplement mieux

Sensibilisation et adhésion

► La vision

Sensibilisation
et
adhésion

Communiquer
la vision

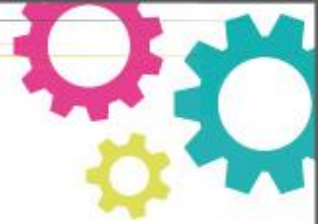


Sensibilisation et adhésion



- ▶ Les bonnes pratiques de gestion
 - ▶ Le respect des personnes
 - ▶ La performance
 - ▶ La perspective long terme des actions
 - ▶ L'amélioration continue
- ▶ Nos priorités :
 - ▶ Une présence des gestionnaires de tous les niveaux sur le terrain pour soutenir et reconnaître les intervenants
 - ▶ Un fonctionnement où l'on s'assure que les intervenants sont impliqués et responsabilisés dans l'amélioration continue
 - ▶ Une approche des problèmes où l'on ose questionner les façons de faire habituelles pour rechercher des solutions novatrices basées sur les meilleures pratiques

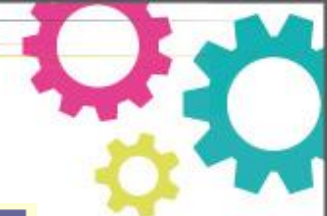
Sensibilisation et adhésion



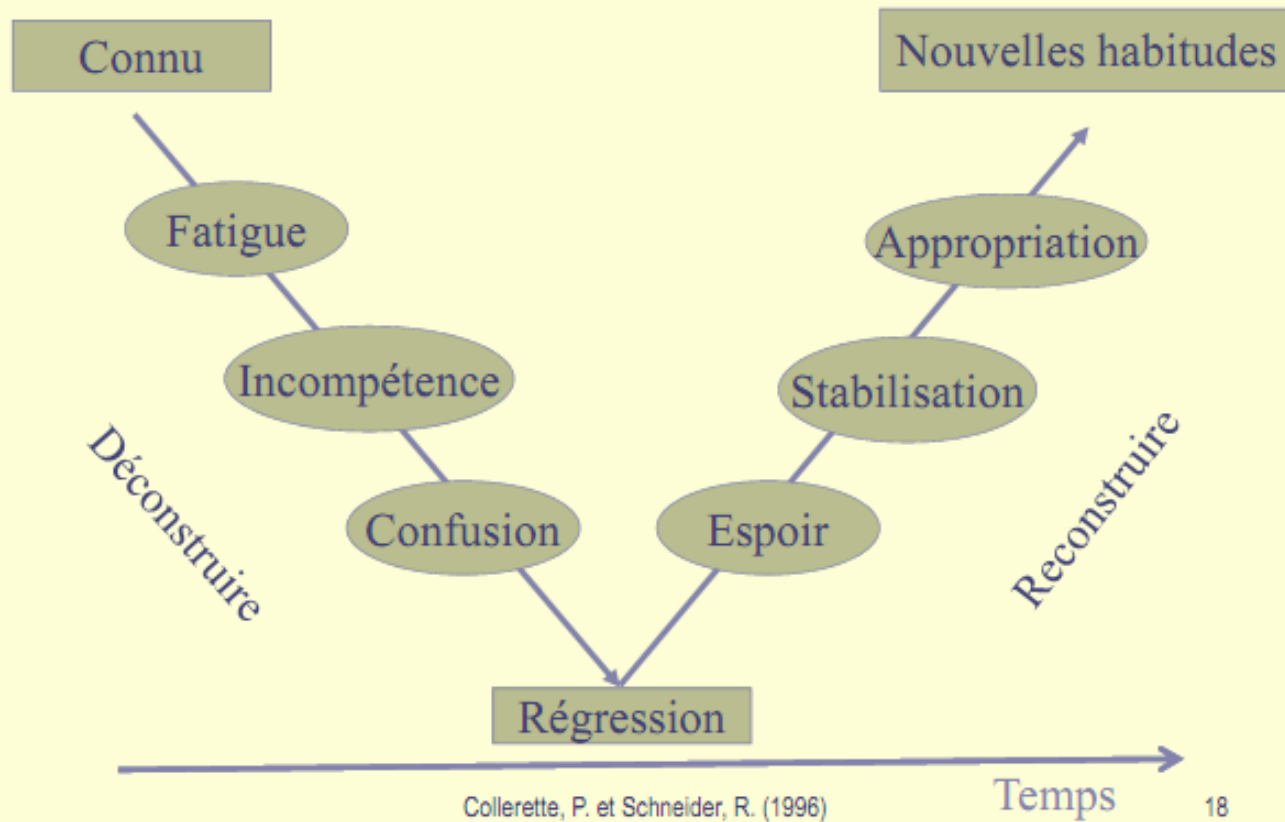
► Les 10 commandements de Graben

1. Priorité 1 : Sécurité
2. Focus patient
3. Arrêter de valoriser les comportements d'éteigneurs de feux
4. Éviter le travail en silo
5. Utiliser les technologies qui servent les employés et les processus
6. Les problèmes sont des trésors
7. Mettre fin au « commandement et contrôle »
8. Arrêter de sauter à la solution
9. Éviter de blâmer
10. Faire du Gemba

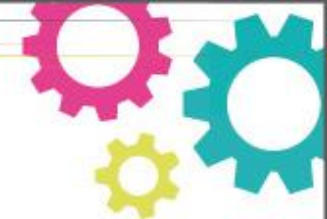
Sensibilisation et adhésion



Processus vécu par les destinataires



Sensibilisation et adhésion



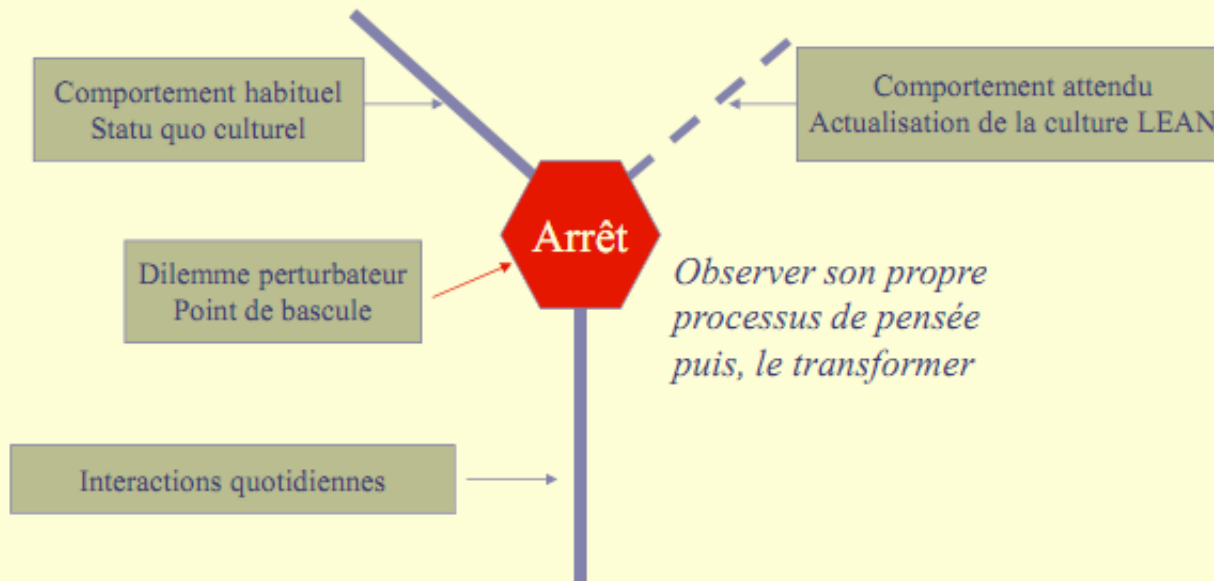
► Les préoccupations

PHASES DE PRÉOCCUPATION	PRÉOCCUPATIONS IDENTIFIÉES	TYPES D'INTERVENTION SOUHAITÉS
1 – Aucune préoccupation « Ça ne me concerne pas »		
2 – Préoccupations centrées sur le destinataire « Qu'est-ce qui va m'arriver? Vais-je perdre mon poste? »		
3 – Préoccupations centrées sur l'organisation « C'est encore une autre affaire qui n'aboutira pas! » ou « Est-ce là pour durer? »		
4 – Préoccupations centrées sur le changement « Ce sera quoi au juste? Ça va avoir l'air de quoi après? »		
5 – Préoccupations centrées sur l'expérimentation et le soutien « Est-ce que je vais être capable de...? » ou « Comment va-t-on s'y prendre? »		
6 – Préoccupations centrées sur la collaboration « Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse pour discuter de cet aspect avec... »		
7 – Préoccupations d'amélioration continue « Et si on essayait ceci... »		

Habilitation et expérimentation

Habilitation
et
expérimentation

Soutenir la transformation =
accompagner les dilemmes perturbateurs



Équiper les
acteurs

Humania Consultation Inc 819.564.8802

9

** Source: Claude Dionne

Habilitation et expérimentation

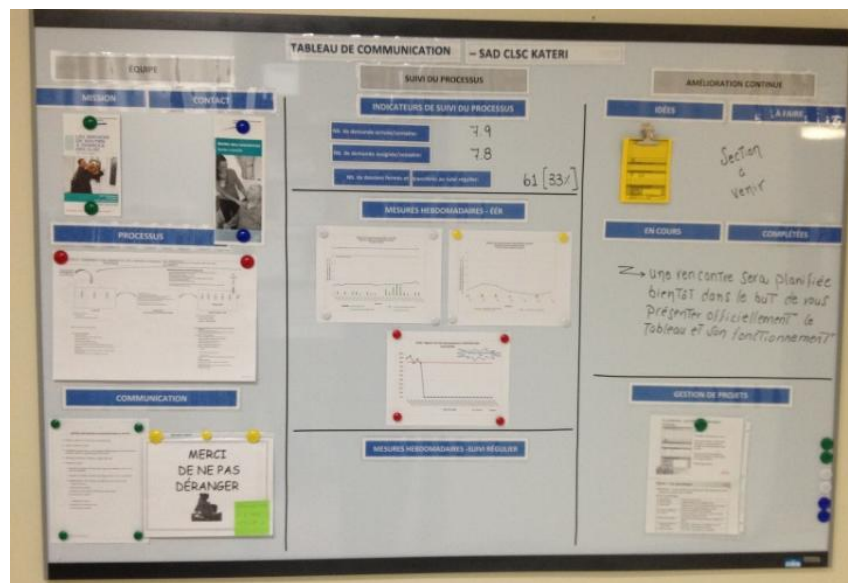
- ▶ Tableau de bord et fiche d'amélioration continue
- ▶ Tableau de balancement
- ▶ Rencontre de caucus hebdomadaire
- ▶ Suivi des indicateurs

ÉQUIPE ÉVALUATION RAPIDE

6 Sept. BALANCEMENT

INTERVENANTS	QTE. MAX. DOSSIERS ACTIFS	DOSSIERS ACTIFS	GESTION VISUELLE CAPACITÉ	DOSSIERS EN ATTENTE	PERSONNES SUPPORTS
INFIRMIÈRES	4	5	●	2	1. Psychosocial 2. TRP 3. Éval conjointe pen. ergo-physio
PSYCHOSOCIAL	4	6	●	1	1. Infirmière 2. TRP 3. Éval conjointe pen. ergo-physio
PSYCHOSOCIAL	4	6	●		1. Infirmière 2. TRP 3. Éval conjointe pen. ergo-physio
ERGOTHÉRAPEUTE	5	7	●		Aucun car éval disciplinés
PHYSIOTHÉRAPEUTE	3	2	●	0	1. TRP
TRP	2 ⁺	2	●		1. Physiothérapeute 2. Ergothérapeute 3. Psychosocial 4. Infirmière

Légende: ● Encore de la capacité
● À Capacité
● En surcharge de travail



Où nous en sommes aujourd'hui



Démarche de gestion de changement accompagnant notre transformation

Orientation

Légitimer le projet

Sensibilisation
et
adhésion

*Communiquer
la vision*

Habilitation
et
expérimentation

*Équiper les
acteurs*

Intégration
et
appropriation

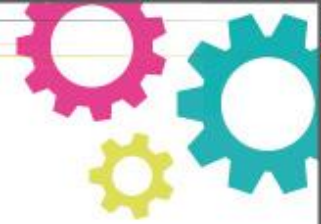
*Reconstruire la
cohérence*

Régénération
et
intégration

*Instaurer un
processus
d'amélioration
continue*

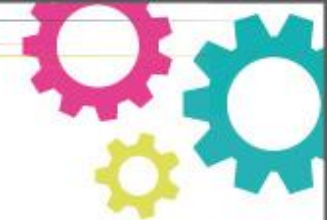


Où nous en sommes aujourd'hui



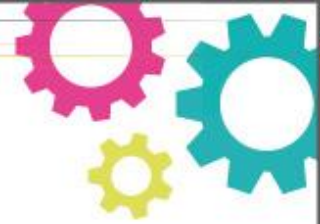
- ▶ Consolidation de la démarche de « coaching » pour soutenir les gestionnaires dans la transition
- ▶ Sélection d'indicateurs de processus simples et pertinents
- ▶ Développement d'un tableau de bord tactique et d'un agenda standard pour les gestionnaires
- ▶ Clarification des rôles et responsabilités de tous les acteurs concernés

La grille des rôles et responsabilités



Catégories	Constats	Usagers	Intervenants (EER et Régulier)	Adjointes cliniques	Coordonnatrices	Directeur Dir. Adjointe	Conditions requises Compétences
1-Balancement	<p>A) Respect des critères en période de vacances ou d'atteinte du seuil critique d'un indicateur</p> <p>B) Balancement difficile des intervenants EER vers les équipes du suivi régulier</p> <p>C) Balancement avec l'accueil</p> <p>D) Coordination simple du balancement / balancement intersites</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> - Établir les critères et s'assurer de leur mise à jour; - Suivi quotidien des indicateurs; - Lever le « drapeau rouge » au bon moment à la bonne personne; - Proposer des solutions alternatives si requis; - Faire connaître les critères de balancement; - Établir les critères long terme; - Assurer la formation des « backup »; - Collaboration intersites; - Établir les balises « accueil ». 	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisation locale et confirmer/officialiser les « backup » ou responsable; - Soutenir le balancement au bon moment; - Suivi quotidien des indicateurs; - Établir les critères long terme ; - Confirmer les « backup »; - Intervient si litige. 	<ul style="list-style-type: none"> - Établir le carré de sable pour l'établissement des critères; - Suivi hebdomadaire des indicateurs - Soutien aux adjoints en cas de besoin; - Plan de communication clair de la marche à suivre - Diffusion/partage transversal des façons de faire locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi hebdomadaire des indicateurs; - Soutien aux coordonnatrices en cas de besoin 	<p>Tous les intervenants connaissent les critères et les seuils critiques (incluant les intervenants du suivi régulier)</p> <p>Compétence : Autonomie, etc.</p> <p>Condition de succès : souplesse et ouverture, ne pas cristalliser</p>

Leçons apprises



- ▶ Démarche intégrée
- ▶ Implication de tous les niveaux de gestion
- ▶ Communication
- ▶ Accompagnement
- ▶ Respect des préoccupations
- ▶ Tolérance : se donner le droit à l'erreur!

