

# Des stations visuelles en CLSC, est-ce possible ? Est-ce efficace ?



Présentation faite au  
Pôle Santé HEC  
18 mars 2014

# Plan de la présentation

1. Le CSSS de la Montagne et le programme SAPA
2. Contexte et problèmes
3. Innovation et recherche de solution
4. Implantation de la solution
5. Évaluation
6. Résultats
7. Recommandations
8. Implantation du modèle révisé
9. Apprentissages



# Le CSSS de la Montagne et le programme SAPA

- ❖ Un territoire en plein cœur de Montréal, hétérogène et multiethnique
- ❖ Un CSSS issu de 3 CLSC
  - Une grosse mission communautaire
  - Aucun hôpital
  - Un peu plus de 100 lits d'hébergement en ressources intermédiaires (partenariat public-privé).
- ❖ Le programme Soutien à l'autonomie de la personne âgée (SAPA)
  - Plus de 300 intervenants
  - Huit équipes interdépendantes sur 3 sites
  - Au début du projet : des réunions d'équipe aux 2 mois



# Contexte et problème

## ❖ Contexte

- Une démarche régionale d'optimisation pour tous les SAD des CSSS de Montréal
  - Au CSSS de la Montagne, une décision : choisir le LEAN
  - Réalisation de 3 Kaizen avec 3 équipes d'intervenants en 2011
- Au SAPA, introduction de nouvelles tâches pour les gestionnaires en lien avec le LEAN

## ❖ Deux problèmes

- ☹ Lors des Kaizen, une demande des intervenants : des gestionnaires plus présents.
- ☹ Comment rajouter de nouvelles tâches aux gestionnaires alors que leur horaire est très chargé ?



# Innovation et recherche de solution



Avenues à explorer :

- ☹️ La communication dans les réunions d'équipe n'est pas efficace : duplication, information qui circule mal.
- ☹️ Le gestionnaire porte sur ses épaules tous les problèmes. Les intervenants sont peu mobilisés dans la recherche de solution.



# Innovation et recherche de solution



**Développer des réunions de suivi hebdomadaires autour d'une station visuelle**

## Solution proposée :

### Û Raison d'être :

- ☺ libérer du temps de gestion

### Û Effets souhaités :

- ☺ Communiquer efficacement;
- ☺ Responsabiliser les intervenants par rapport à la recherche de solution;
- ☺ Apprendre à mesurer la performance;
- ☺ Tout en restant centré sur les besoins de l'utilisateur.



# Les réunions de suivi autour d'une station visuelle

Concept élaboré :

- ↳ Les réunions auront lieu dans toutes les équipes le même jour à la même heure.
- ↳ Elles auront lieu à proximité des postes de travail.
- ↳ Elles dureront de 20 à 30 minutes.
- ↳ Un ordre du jour est proposé.
- ↳ Des indicateurs sont identifiés.
- ↳ Il y aura un moment pour discuter des problèmes et trouver des solutions.
- ↳ Un calendrier d'implantation est élaboré :
  - Deux semaines par équipe, débutant en juin 2012.





## Ordre du jour proposé

1. Bienvenue aux nouveaux (et au revoir à ceux qui quittent)
2. Autres mouvements de personnel : Absence, vacances
3. Information nouvelle : nouveau projet, nouvelle procédure
4. Bons coups
5. Révision des indicateurs
6. Problèmes observés cette semaine : les nommer, idées de solution, priorisation
7. Plan d'action pour la semaine (et mise à jour du plan de la semaine dernière au besoin)
8. Période de questions : C'est là qu'on s'assure que tous ont compris et sont d'accord.





# Implantation de la solution

- ☞ Dans un premier temps \_\_\_\_\_
  - Implantation de réunions hebdomadaires dans les 8 équipes à peu près en même temps :
    - La réunion de suivi
- ☞ Dans un deuxième temps \_\_\_\_\_
  - Implantation de l'outil de communication qui vient supporter la réunion :
    - La station visuelle

---

En gros, une implantation qui va prendre 7 mois pour faire le tour des 8 équipes.



# Un gros changement !

## Pour le gestionnaire

- Animer (non plus seulement transmettre des informations) une réunion à toutes les semaines
- Apprendre à faire parler des indicateurs
- Mobiliser l'équipe
- Gérer le temps et la station visuelle

---

## Pour l'intervenant

- Participer à une réunion à toutes les semaines
- Apprendre à analyser un problème, à chercher une solution et participer à son implantation



# Évaluation

- ❖ Cette pratique est nouvelle dans un contexte de soins à domicile.
- ❖ Il est intéressant de l'évaluer formellement.
- ❖ Trois questions d'évaluation :
  - 📌 Est-ce que le projet a été implanté tel que prévu et quels ont été les obstacles et les facteurs facilitants ?
  - 📌 Est-ce que ce type de réunion est efficace ?
  - 📌 Peut-on proposer un guide de pratique, un « modèle optimal » de station visuelle, quelque chose pour supporter d'autres équipes qui voudraient se lancer dans l'aventure ?





# Modalités d'évaluation

- 📋 Un sondage auprès des intervenants :
  - 143 répondants (taux de réponse 40,1 %)
- 📋 Groupes de discussion :
  - Trois groupes avec tous les gestionnaires
  - Un groupe avec des intervenants (11 personnes)
- 📋 Une évaluation quantitative en deux temps en lien avec l'amélioration de la communication :
  - Évaluation de ce qui est connu : 170 répondants
  - Évaluation après une campagne d'information: 143 répondants
- 📋 Trois observations systématiques dans 3 équipes différentes (donc 9 observations avec grille)
- 📋 Un comité aviseur chargé d'analyser les résultats et de faire des recommandations

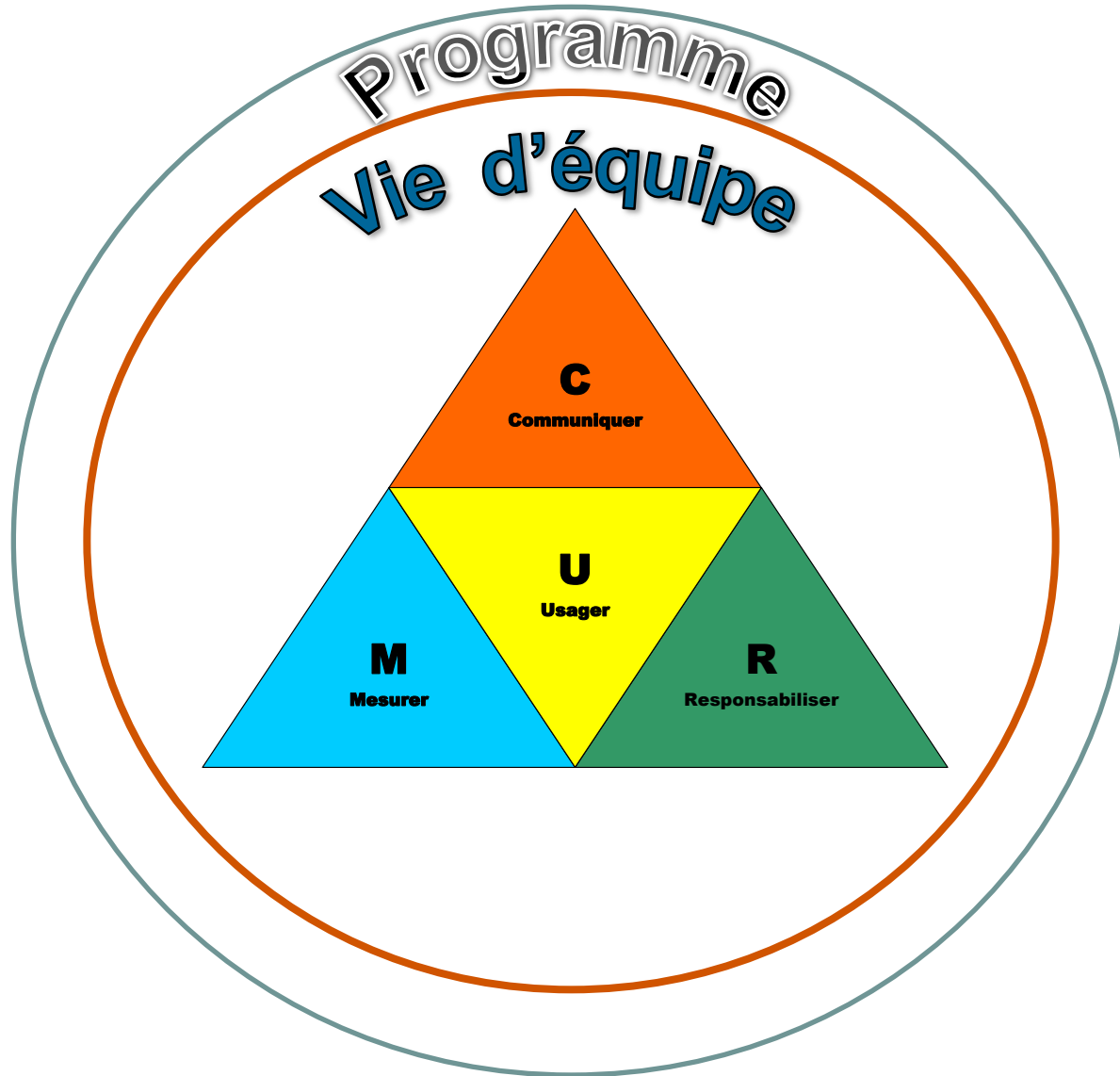


# Résultats

Effets souhaités	
Communication	
Responsabilisation	
Indicateurs	
Des réunions centrées sur les usagers	
Un nouvel effet : La vie d'équipe	



# Résultats



# Résultats

- ❖ L'implantation : 8 équipes, 8 modèles !
  - Pas de modèle « standard »
  - Tous les objectifs ne sont pas atteints.
- ❖ Des ajustements sont requis :
  - Ajustement du modèle pour mieux répondre aux besoins des équipes, de l'environnement
  - Utilisation d'un matériel plus convivial
  - Problème d'espace :
    - Les lieux de travail n'ont pas été conçus pour l'implantation de telles réunions fréquentes mais courtes.
  - Modification dans la stratégie d'implantation



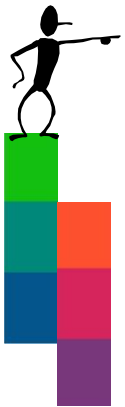
👉 **Mais personne ne veut revenir en arrière.** 👉





# Recommandations

- ❖ La réunion de suivi doit :
  - Être un lieu pour transmettre des informations mais doit aussi être un lieu de parole;
  - faciliter le suivi;
  - se situer à proximité des espaces de travail.
- ❖ Les opportunités d'amélioration
  - Développement d'un outil inspiré de celui du Thedacare
- ❖ Les indicateurs : une démarche à implanter
- ❖ Des modifications à l'ordre du jour sont proposées.
- ❖ Le maintien de la fréquence hebdomadaire est recommandé.
- ❖ Une durée souple, entre 15 et 30 minutes, est proposée.
- ❖ Le matériel utilisé pour la station visuelle doit être plus convivial.



# Outil de suivi des opportunités d'amélioration

## Opportunité d'amélioration

### Problème observé :

---

---

---

Nom : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

### Solution proposée :

---

---

---

---

### Suivis :

	Qui fait quoi quand	État
1)		
2)		
3)		
4)		

	Qui fait quoi quand	État
5)		
6)		
7)		
8)		

### Consignes :

- La feuille est complétée par la personne qui observe une opportunité d'amélioration, au moment où elle observe cette opportunité.
- Il est important d'inscrire son nom et son numéro de poste ainsi que des idées de solutions s'il y a lieu
- Lorsque complétée, la feuille est placée sur la station visuelle. C'est ce qui va permettre de savoir que ce point doit être discuté à la réunion de suivi.
- L'intervenant doit placer sa feuille dans la section « urgence » s'il s'agit d'une opportunité qui doit être discutée dans la semaine ou dans la section « peut attendre » s'il s'agit d'une situation qui peut attendre.
- L'opportunité est discutée, selon le cas, à la réunion suivante ou quand l'équipe se sent prête à analyser et suivre une autre opportunité.
- Les suivis à réaliser sont inscrits sur la feuille dans la section « suivis ».



# Ordre du jour proposé

1. Mouvement de personnel
2. Informations nouvelles
3. **Annonce des comités cliniques**
4. Retour, suivi sur les informations transmises la semaine passée ou opportunités d'amélioration en cours de suivi
5. **État de la situation dans l'équipe cette semaine**
  - **Revue des indicateurs**
  - **Opportunités d'amélioration**
    - **Prise en charge d'une nouvelle opportunité d'amélioration en fonction de la capacité de l'équipe**
  - **Bons coups**





La station visuelle d'une des équipes au SAPA

# Implantation du modèle révisé

## ❖ Échéancier

- Fin prévue : juin 2014
- A ce jour, terminé dans un des 3 sites et très avancé dans le deuxième.

## ❖ Une stratégie d'implantation très différente

- Transparence : Présentation détaillée des résultats de l'évaluation aux 8 équipes
- Soutien accru aux gestionnaires et aux équipes
- Une recherche créative de solution aux problèmes d'espace et de matériel

👉 **À ce jour, un succès!** 👉



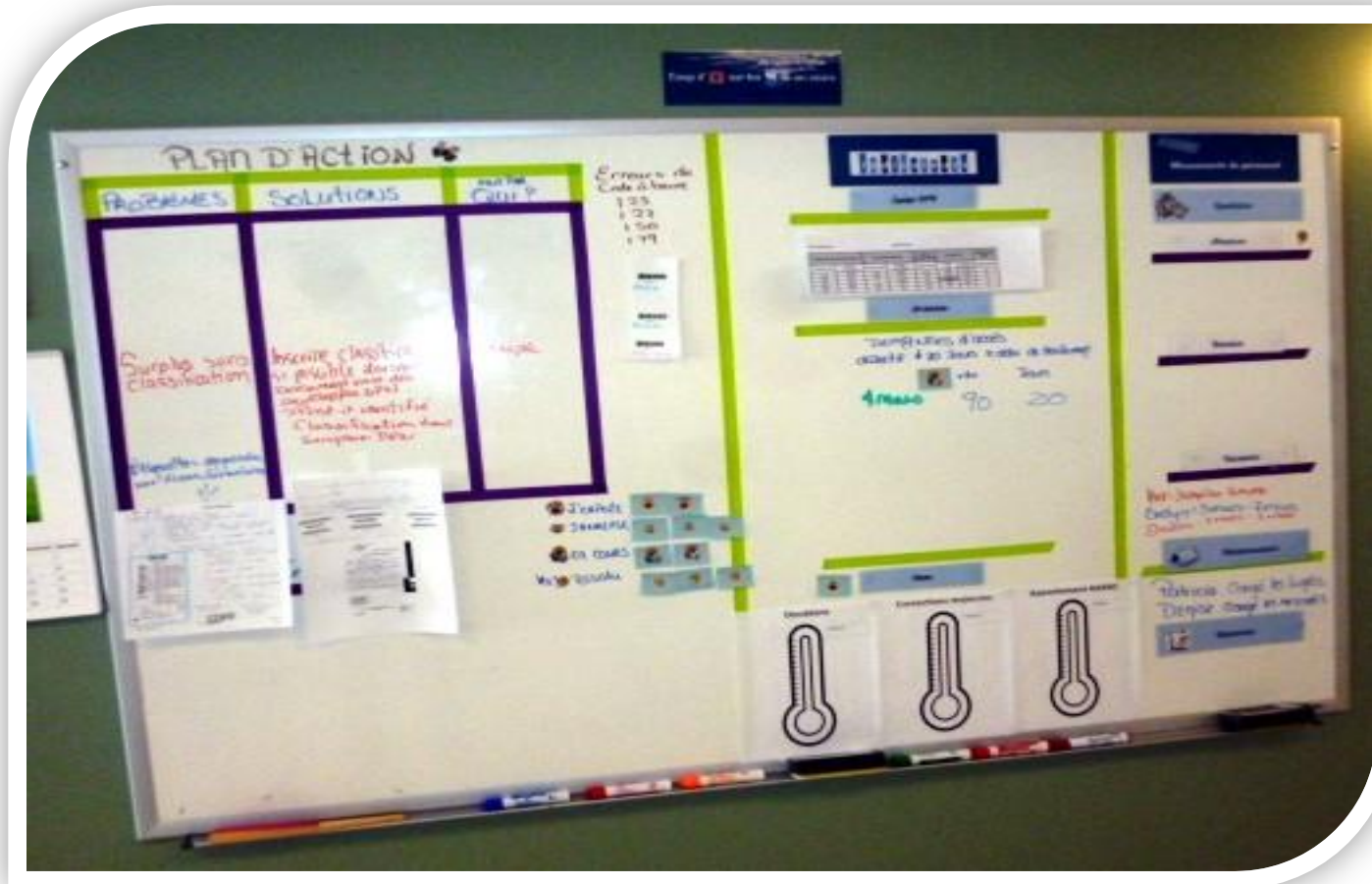


# Apprentissages

- ❖ « Just do it. »
- ❖ Une démarche d'évaluation rigoureuse permet de prendre du recul.
- ❖ Au CSSS, une pratique virale!
- ❖ Mais un projet qui s'insère dans une démarche plus large, le LEAN au CSSS.







## Une démarche virale!

Présence de réunions de suivis autour d'une station visuelle dans 2 autres services

Démarche en cours dans 2 autres programmes



# Le LEAN au CSSS

- ❖ D'abord, une approche par projet – 3 Kaizen
  - Approvisionnement : Standardisation des salles d'examen médical
  - Santé mentale : Révision du processus de prise en charge
  - Ressources humaines : Révision du processus de dotation
- ❖ Une structure de gouvernance souple et décentralisée
- ❖ De plus en plus, développement d'une culture LEAN
  - Certification de ceintures vertes
  - Développement d'un plan de formation



**Questions ?  
Commentaires ?**

**Merci!**

