

La petite histoire d'une grande démarche d'amélioration au CSSS des Basques

30 octobre 2014

The bottom of the slide features a decorative graphic consisting of several overlapping, wavy lines in shades of brown and tan, creating a sense of movement and depth against the dark blue background.

Plan de présentation

- * La mise en contexte
- * Les grandes étapes de la transformation
- * Le Lean Management, couleur CSSS des Basques

Mise en contexte

Petite histoire d'une grande démarche d'amélioration continue de la qualité au CSSS des Basques

Il était une fois un Centre de santé et de services sociaux. Il était situé dans les Basques au cœur de l'enchanteresse région du Bas-Saint-Laurent. Le Centre avait été confronté pendant des années à des vents de tempête et de mauvais temps qui avaient laissé à tous un goût amer. Les dettes s'étaient accumulées, si bien qu'un grand Seigneur de Québec a dû intervenir en imposant la tutelle.

La situation était urgente et demandait qu'on agisse promptement. Il fallait repositionner l'établissement vite et bien et ainsi regagner la confiance de tous. C'est pourquoi, dès l'hiver 2009, un exercice de planification stratégique se réalisait. C'était toute une aventure puisque le passé avait laissé des marques profondes, un passé conditionné par la gestion de crises et sans véritable vision.

Grandes étapes

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2010

- * Première planification stratégique dans le Bas-St-Laurent
- * Analyse de l'efficacité de l'établissement
- * Donner un sens à l'établissement en identifiant des valeurs, des enjeux et des objectifs organisationnels :
 - Modèle de performance
 - Équilibre budgétaire
 - Qualité

ENJEUX

- * Mettre la planification stratégique au centre de l'organisation
- * Relier la planification stratégique à chaque projet

Grandes étapes

CRÉATION D'UN CADRE QUALITÉ

- * Définir la qualité
- * Démocratiser la qualité

La qualité c'est la bonne personne à la bonne place, avec le bon intervenant et ce, au meilleur coût possible

Chaque direction, chaque cadre, chaque intervenant et instance a un rôle qualité

La notion que la qualité se mesure. On la définit, on la mesure et on ajuste.

ENJEUX

Culture de la mesure

Grandes étapes

OUTILLER ET FORMER LES GESTIONNAIRES

- * Gestion de projet : fiche projet
- * L'objectif est de structurer leur pensée et amener le gestionnaire à faire de la gestion de projet :
 - Situation initiale
 - Situation envisagée
 - Mesure des effets attendus et des résultats
 - Position des projets selon la planification stratégique

FORMATION SUR LES OUTILS QUALITÉ (boîte à outils)

- * Brainstorming silencieux
- * QQQCCOP
- * Vote pondéré
- * Diagramme de relations
- * Diagramme des affinités

ENJEUX

- * Départ des cadres intermédiaires : profil de gestionnaire affiné en regard des 6 composantes d'un gestionnaire en Lean management

Roue de la qualité



Ce modèle met en relation l'utilisateur et l'organisation

Grandes étapes

LOI 100 – OPTIMISATION

- * Constat du peu d'efficience de l'établissement
- * Méthodologie : groupes d'amélioration continue (KAIZEN)
- * Premier Kaizen : simulation d'une réorganisation aux archives avec les médecins (2010)

ENJEUX

Constat, les gens ne sont pas prêts



OPPORTUNITÉS

- * Équilibre budgétaire
- * Arrivée de nouveaux cadres avec un « mindset » d'entrepreneur
- * Nouveau DSP qui désire une meilleure alliance avec gouvernance médico-administrative

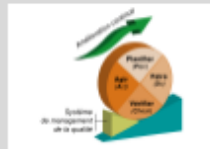
RÉALISATION DE PLUSIEURS KAIZENS

- * Optimisation de la structure de soins en CHSLD
- * Optimisation des services au SAD
- * Optimisation des services ambulatoires
- * Comité de standardisation des pratiques (lors de la fermeture d'un CHSLD)
- * Kaizen aux urgences

ENJEUX

Gestion de projet Lean et standardisation des processus

Application concrète de la gestion quotidienne de la qualité



A3



Le Toyota
Kata

Mêlée
périodique



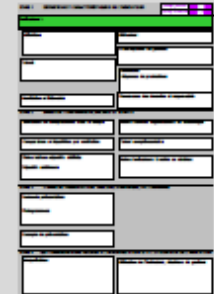
Management
visuel



Agenda
standard



Indicateurs
de
performance



Application concrète de la gestion quotidienne de la qualité

MANAGEMENT VISUEL

- * Tous les projets en cours en lien avec la planification stratégique
- * Mise en place récente d'une salle de contrôle
- * Grand babillard à l'intention des employés (hiérarchisation des indicateurs en fonction des enjeux)
- * Zone d'amélioration



Application concrète de la gestion quotidienne de la qualité

INDICATEURS DE PERFORMANCE

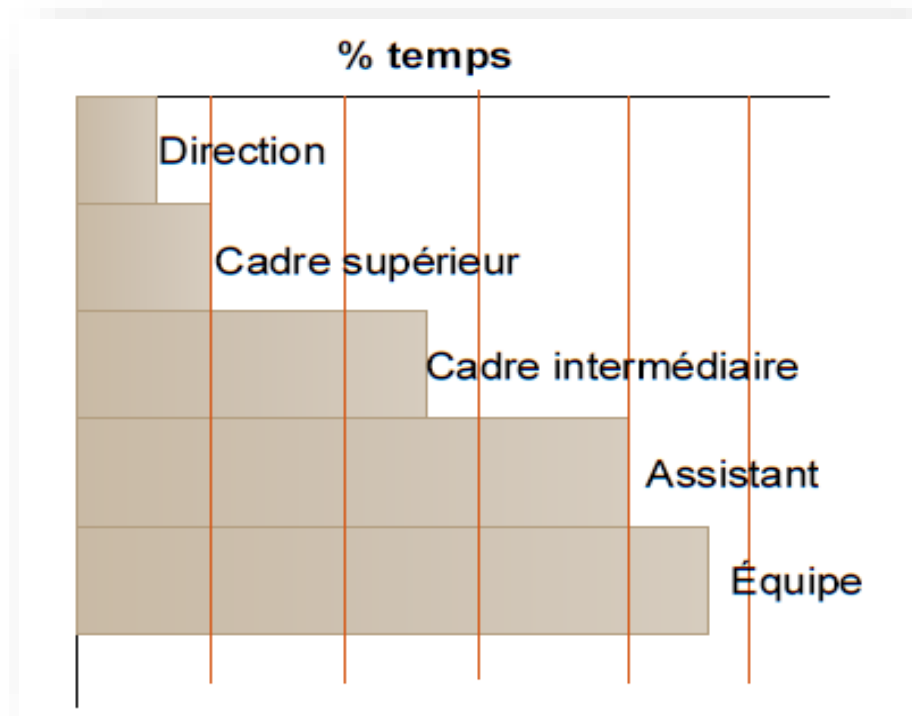
- * Définitions des indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels
- * Indicateurs résultats VS indicateurs de processus
- * Zone d'amélioration



Application concrète du Lean Management (suite)

AGENDA STANDARD

- * Kaizen gestionnaires
- * Agenda standard implanté pour les intervenants



Application concrète du Lean Management (suite)

MÊLÉE D'ÉQUIPE

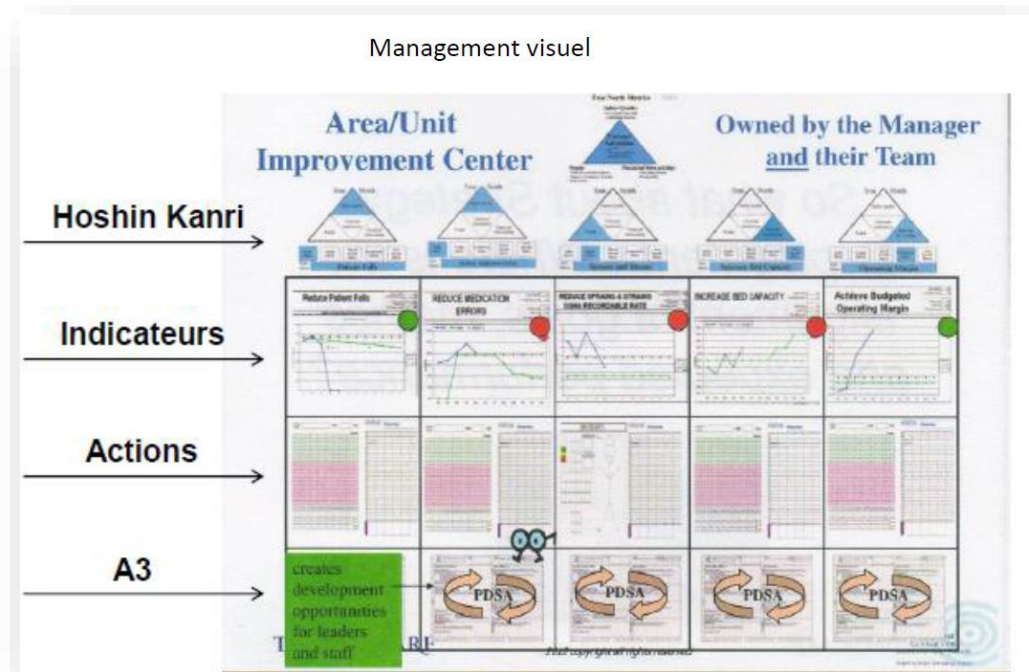
- * Implantée dans la majorité des secteurs d'activités (hébergement, ressources humaines, clinique externe de réadaptation, soins à domicile, services généraux, services alimentaires, archives)
- * En implantation depuis un an
- * Groupe de codéveloppement et formation continue



Application concrète du Lean Management (suite)

GESTION DE PROJET A3

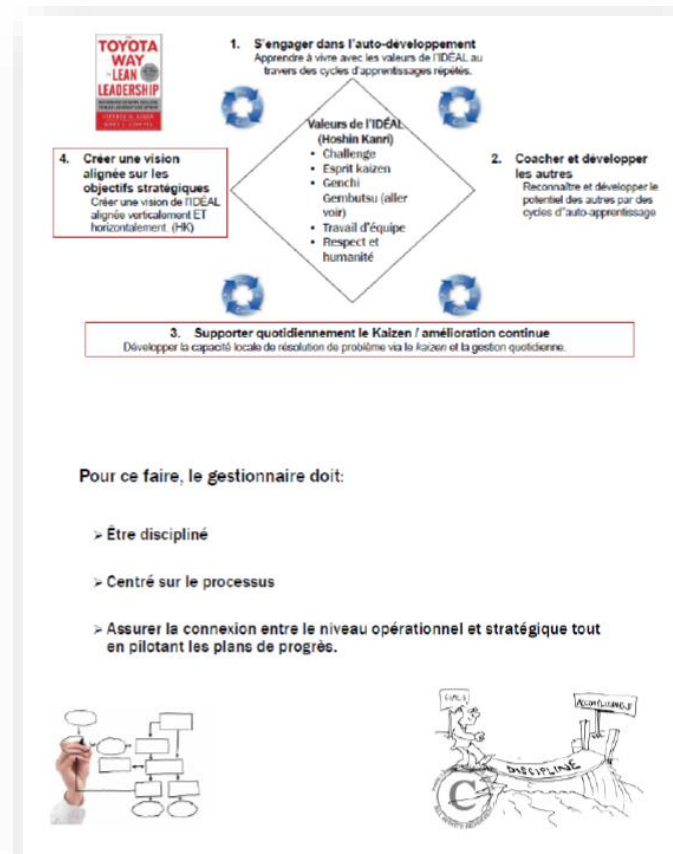
- * Notre gestion de projet n'est pas présentée sous forme de A3. Toutefois, le *mindset* est présent
- * Zone d'amélioration



Application concrète du Lean Management (suite)

TOYOTA KATA

- * À venir
- * Liens à faire avec les mêlées d'équipe



Application concrète du Lean Management (suite)

LEADERSHIP MOBILISATEUR

- * Cohérence de l'équipe de gestion
- * Utilisation des outils par les gestionnaires
- * Cadre intermédiaire qui porte la transformation Lean
- * Sélection de cadre selon le profil

Application concrète du Lean Management (suite)

COMPOSANTES DU PROFIL RECHERCHÉ AU CSSS DES BASQUES

- * Curiosité
- * Supporte l'amélioration continue :
 - * Confiance aux autres
 - * Consultation
 - * Démocratie
 - * Ouverture face aux autres
 - * Disponible
 - * Adaptation face à l'inconnu
- * Communication :
 - * Aisance sociale
 - * Communication précise
 - * S'exprime bien oralement
- * Créativité
- * Mobilisation / coach
- * Entrepreneuriat :
 - * Culture de la mesure
 - * Gestion de projet

Conclusion

- * Culture d'amélioration continue
- * Zone d'amélioration :
 - * Management visuel
- * Prochains travaux à venir :
 - * Toyota Kata
 - * Consolidation des mêlées d'équipe
 - * Recherche d'un profil d'intervenants