

La Polyclinique de Deauville mise sur le Management Visuel de la Performance

Sanitaire

Date de publication : 11 septembre 2024

Généralités

Objectif :

Plusieurs objectifs à la mise en place de ce procédé :
- Bonne prise en charge du patient
- Voir/Comprendre et agir ensemble
- Éviter les réunions où les informations sont uniquement descendantes, peu d'intérêt, voire conflictuelles
- Augmenter la confiance et la motivation des équipes, accélérer la prise de décision et la réactivité dans la résolution de problèmes
- Augmenter la dynamique d'équipe
- Écouter et comprendre le terrain
- Prendre soin de soi, de son collègue, du patient et se recentrer sur la valeur ajoutée.
- Libérer la parole
- Une action décidée par l'équipe sera toujours plus facile à mettre en place
- L'intelligence collective est plus performante que la somme des intelligences individuelles

Afin de mieux impliquer le personnel soignant au sein de son service, nous avons repensé l'organisation des réunions de service qui étaient souvent par une communication descendante. Les équipes de terrain ne se sentaient pas vraiment impliquées voire écoutées, et il a fallu transformer le management des encadrants.
Grâce à la mise en place d'un management participatif, une amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail a été constatée.
Un support visuel tel qu'un tableau blanc a été créé et est disponible dans un endroit stratégique accessible par toute l'équipe.
Le point de départ est de fixer des règles de bonnes pratiques, établies ensemble, telles que la bienveillance, le respect, l'écoute, le partage etc.
Ce tableau contient plusieurs items tels que : les réussites, les difficultés (que nous nommons des cailloux), les projets, la météo du jour, un planning etc...
Sont à disposition des post-its de couleurs et stylos : chaque membre de l'équipe qui le souhaite, prend un post-it et note un mot, une situation, une idée sur le post-it et le colle sur le tableau à l'endroit souhaité. Ces mots sont anonymes et doivent respecter la charte définie dès le départ.
À une fréquence définie, tous les membres des équipes se retrouvent autour du tableau avec un rapporteur. Tout d'abord une météo des humeurs de l'équipe présente, certaines données factuelles sont diffusées (comme le Taux d'occupation, Compte-rendu d'un CREX etc) puis la lecture des post-it. L'animateur les lit un par un, et tous les membres de l'équipe cherchent ensemble une solution ou un plan d'action à mettre en place. La solution doit venir principalement de l'équipe.
Ce rituel doit être court et fréquent (hebdomadaire, maximum 45mn et à horaire fixe).
Les règles doivent être claires : animation à tour de rôle, bienveillance dans les échanges, présence et participation de tous.

Etapes de mise en oeuvre

1. Présentation du dispositif.
2. Mise en place :
- Décision en équipe de la modélisation de l'outil,
- Quelles règles à respecter (Exemple : MVP hebdomadaire, max 45mn, post-it anonymisés),
- Quelles valeurs l'équipe souhaite y mettre (Exemple : respect, bienveillance, écoute)
Toutes ces notions doivent apparaître sur l'outil et les rappeler si besoin.
3. Déploiement dans le service et réajustement si nécessaire.

Essaimage

Les principaux leviers

- Nécessité d'avoir l'adhésion des équipes, qui n'ont pas l'habitude de prendre la parole et d'être écoutées.
- Former les managers et les impliquer à ce projet afin qu'ils y croient et y trouvent l'intérêt.
- Repenser sa place de manager qui ne soit pas être en sentiment de surpuissance mais d'accepter que ce sont les équipes du terrain qui apporteront la solution.

Les principaux freins

Le manque d'implication des équipes : il est indispensable de travailler à les faire adhérer à ce nouveau mode de communication.

Témoignages

> *"Ce MVP a permis une meilleure cohésion d'équipe, les informations étaient reçues en temps réel et une réactivité sur des problèmes rencontrés."*
>
> **Dorine HOMMAIS, IDE**

> *"Je préfère cet type de réunion que les réunions de service qui donnaient beaucoup d'information en une seule fois. Là, le fait que nous puissions discuter en équipe permet de résoudre des solutions très rapidement. On se sent plus investi dans le service et plus écouté surtout."*
>
> **Emmanuelle BREHA, ASHQ**

Contact

Une question ? Besoin d'informations ? Contacter l'établissement :

cadrechir.deauville@lna-sante.com

L'établissement

Date de mise en œuvre : 1 janvier 2022

Durée du projet : 2 mois

Polyclinique de Deauville 14113

Type de structure : Sanitaire / Privé à but lucratif

Obligation réglementaire : Non

Déclenchement
Ce projet s'imbrique dans la stratégie du groupe LNA Santé, et de son projet "Grandir ensemble 2023-2027". Son objectif est de "devenir employeur de référence des professionnels de la santé" et "améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations". A terme, le groupe prévoit le déploiement de ce rituel dans tous les établissements de LNA Santé.

Les ressources

Temps

- Il est nécessaire de prendre le temps de bien comprendre le projet, s'y imprégner avant diffusion. - Prendre le temps d'expliquer aux équipes afin qu'elles y adhèrent rapidement.

A considérer

Personnel (équipe projet, déploiement...)

Peu

Des compétences en interne

Compétences managériales

A considérer

Des compétences externes (prestations externes)

Peu

La mise en oeuvre

Facilité de mise en oeuvre

9/10

Remplace une pratique existante

Des équipements, du matériel

- un tableau blanc - des post-its - des stylos. Il existe également une version numérique pour des services multisites.

Peu

Des financements (internes et externes)

Peu

Parties prenantes associées

- [x] Direction
- [ ] Administration
- [ ] Services techniques
- [x] Professionnels
- [x] Bénéficiaires
- [ ] Tutelles

Conditions de succès

Projet inscrit dans la politique de l'établissement

Répondre aux axes stratégiques du projet de LNA SANTE : "Grandir ensemble 2023-2027 : Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations".

Les impacts

Sur l'environnement : Non évalué

Sur les professionnels : Impacts positifs

- Le personnel se sent plus investi dans la vie du service, écouté et reconnu.
- Renfort des liens, de la communication constructive et efficace.
- Une réelle collaboration entre tous les acteurs autour du patient.
- Permet une remise en question des pratiques et une amélioration de celles-ci.

Sur les usagers : Impacts positifs

- Le premier bénéficiaire de ce management est le patient : toute décision prise ou résolution de problème permet une meilleure prise en charge du patient.
- La qualité du service est évaluer sur "e-satif" et est en amélioration constante.
- L'impact sur les collaborateurs est très positif: le personnel s'exprime, a le droit à la parole et il existe moins de conflits entre les équipes car les solutions sont trouvées avant qu'ils ne se développent.

Sur l'organisation : Impacts positifs

Meilleure collaboration entre les équipes et les autres services.

Sur le médico-économique : Non évalué