

14 mai 2024

INNOVATION ET AMÉLIORATION CONTINUE:

POURQUOI, QUAND, COMMENT ET QUOI?

Annik Jobin

Conseillère cadre, pôle innovation, DRIA

Taha Katiri

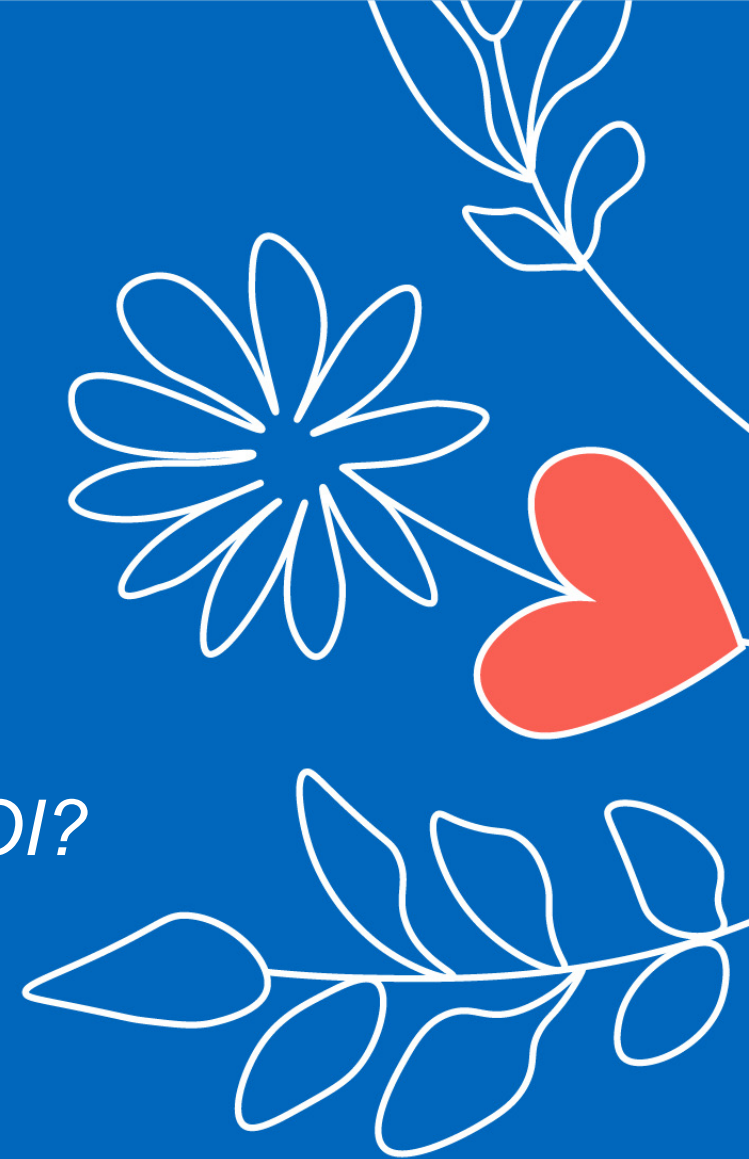
Conseiller-cadre en amélioration continue et bureau de projets, DQEPE

Catherine Jodoin

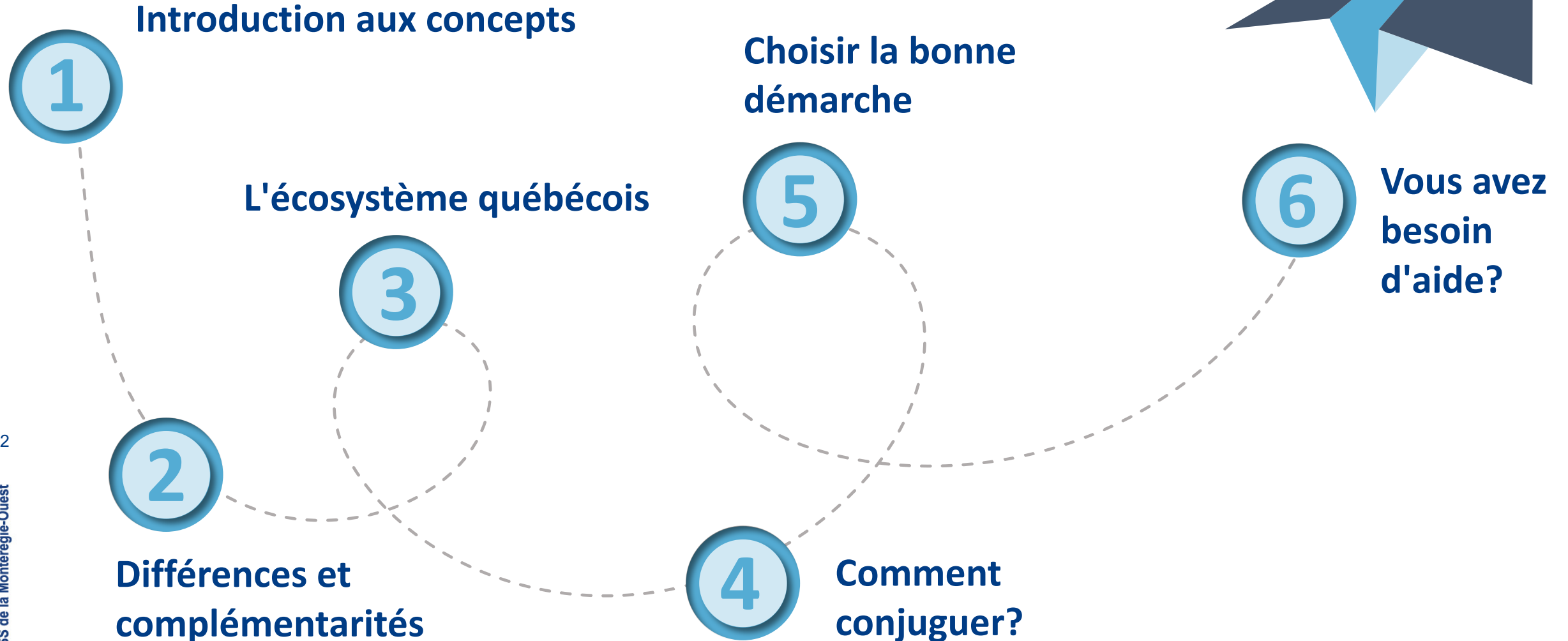
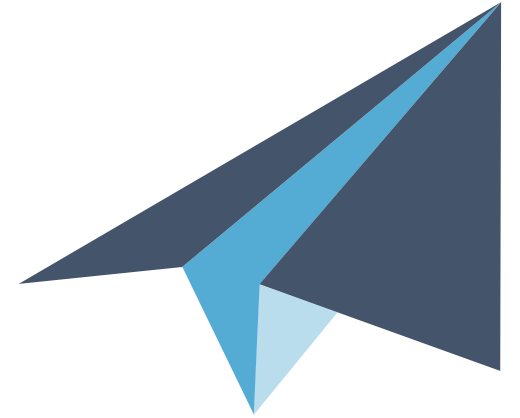
Adjointe au directeur, DL

Pour que votre
humanité
s'exprime pleinement

Québec 



Plan de l'atelier



Présentation des animateurs



Annik Jobin

**Conseillère cadre,
Pôle innovation**

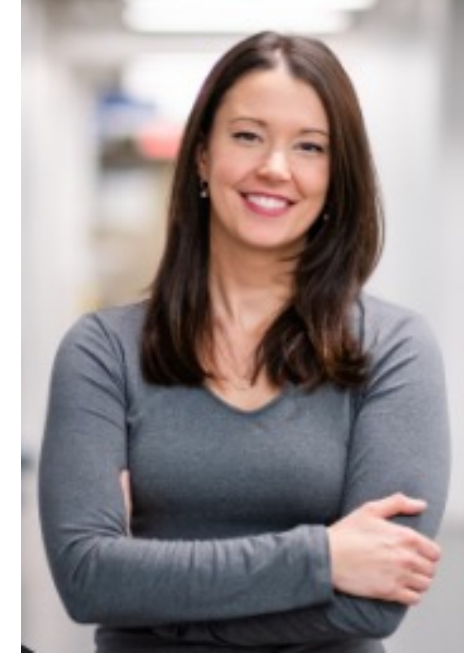
*Direction de la recherche, de
l'innovation et de l'apprentissage
(DRIA)*



Taha Katiri

**Conseiller-cadre en
amélioration continue de la performance**

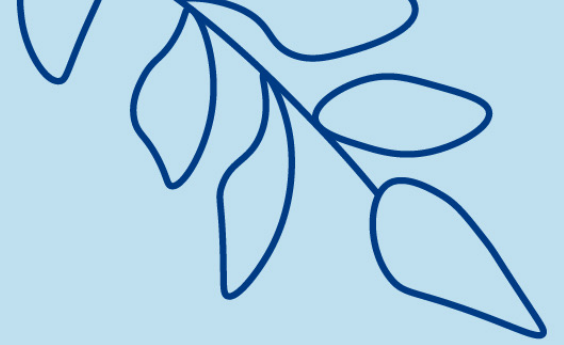
*Direction de la qualité, évaluation,
performance et éthique (DQEPE)*



Catherine Jodoin

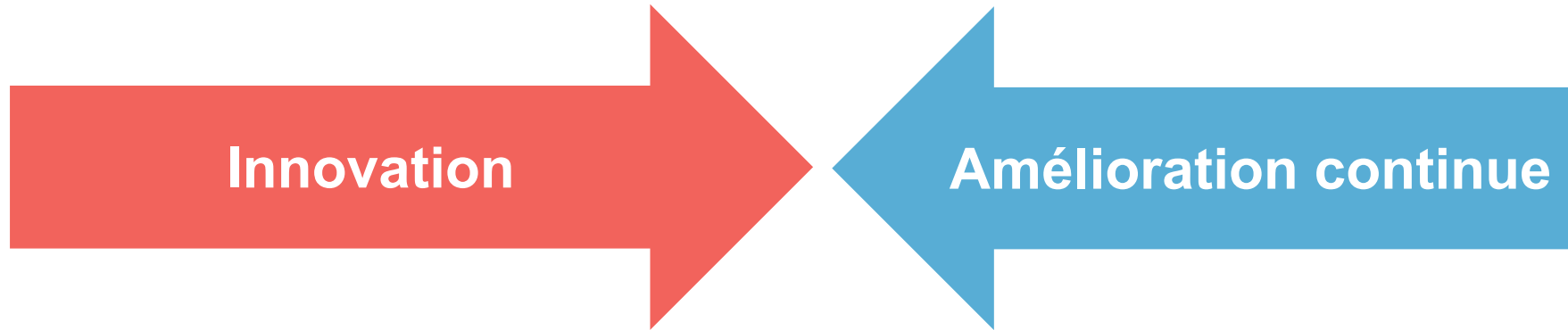
**Adjointe au directeur
Direction de la logistique (DL)**

**Récemment : conseillère-cadre en
amélioration continue de la performance et
bureau de projets
Direction de la qualité, évaluation, performance
et éthique (DQEPE)**



Introduction

À quoi vous font penser les concepts?



À quoi vous fait penser le concept d'amélioration continue

Réduction objectif gaspillages efficience processus
solution Adaptation changement adaptation performance
Progrès **optimisation** perfectionnement
engagement
innovation qualité **Optimisation** Opportunité
Progression efficacité

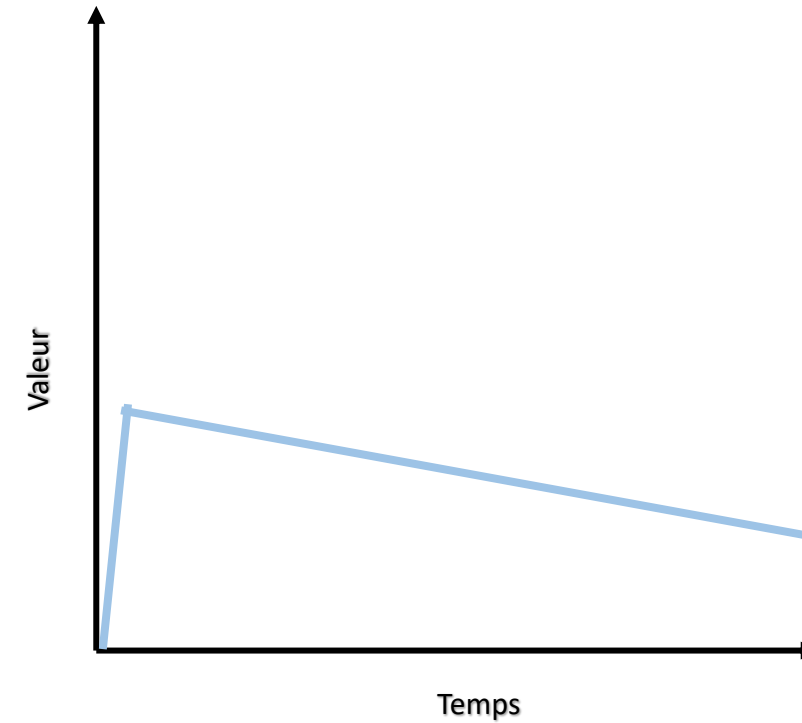
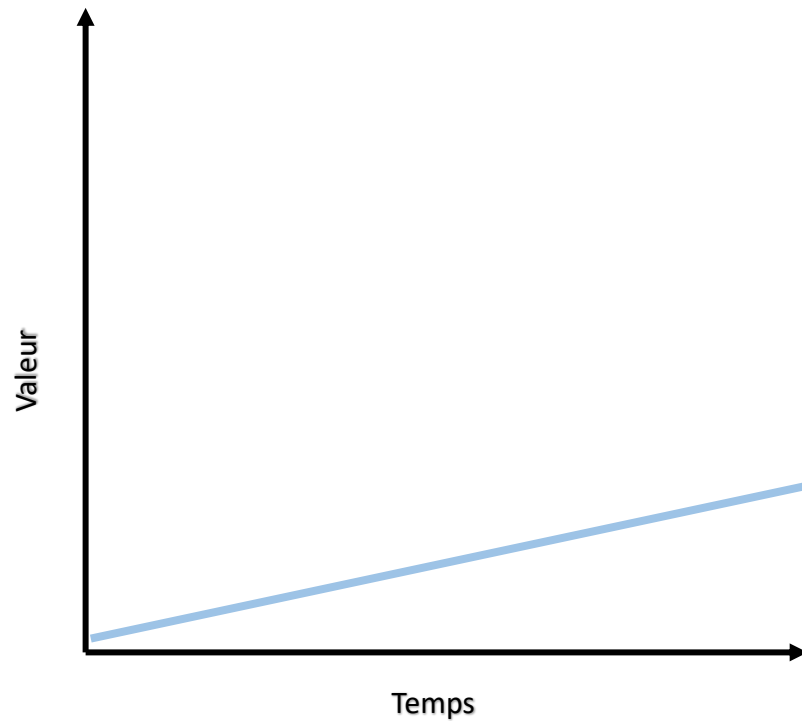
76 réponses

À quoi vous fait penser le concept d'innovation

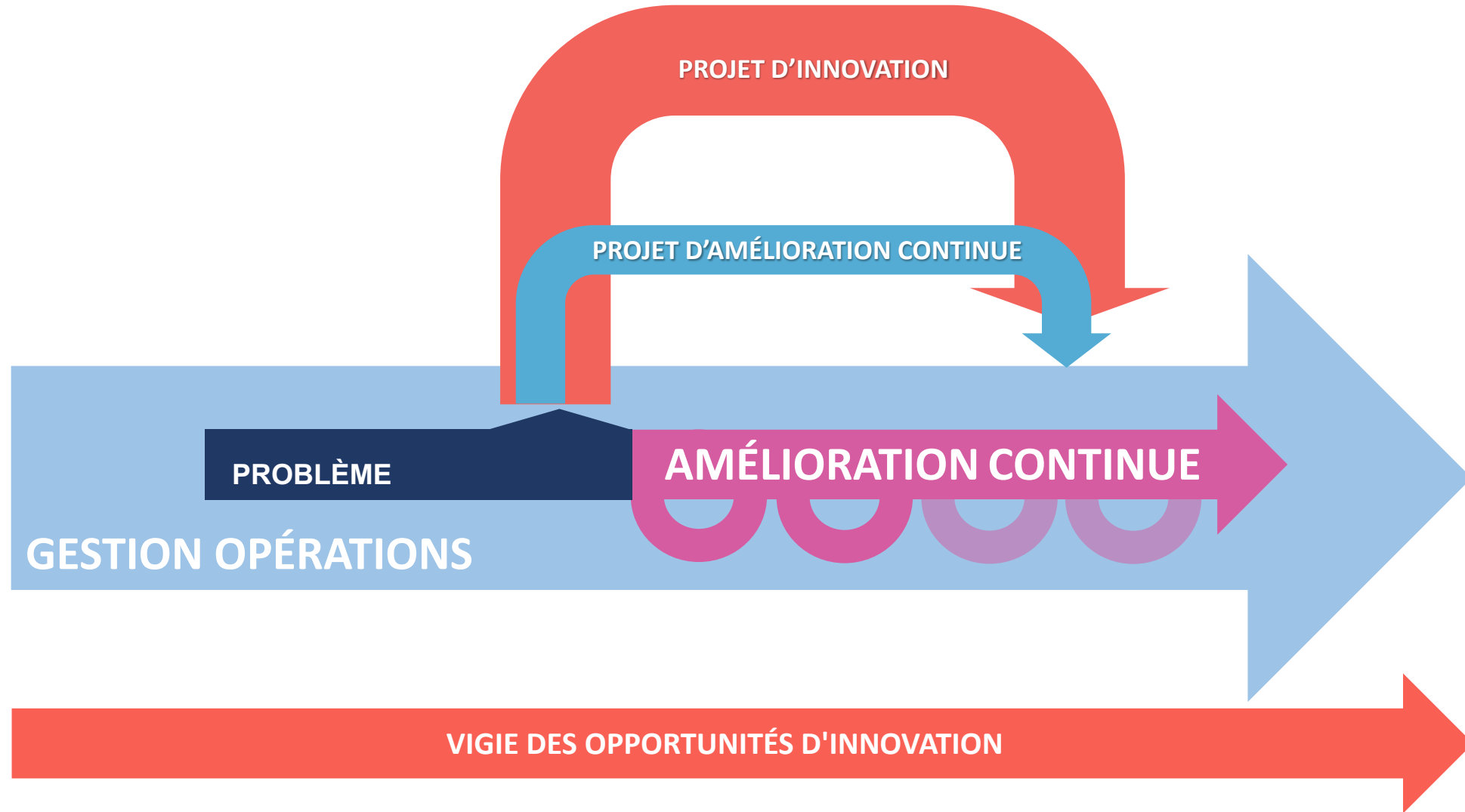
création valeur sentiers battus
Changement changement valeur audace
amélioration **Nouveauté** boîte nouvelles
technologie **créativité** création **Créativité** Sortir recherche
Nouvelle solution Progès idées nouvelles Projet pilote

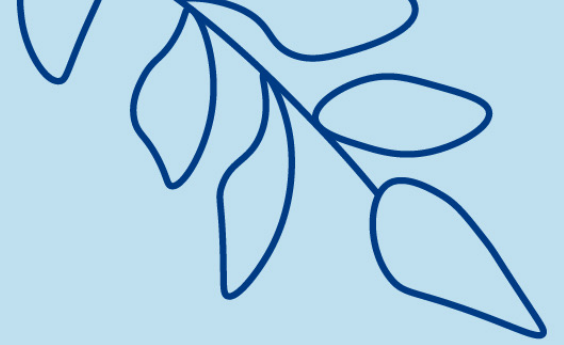
69 réponses

Complémentarité des démarches



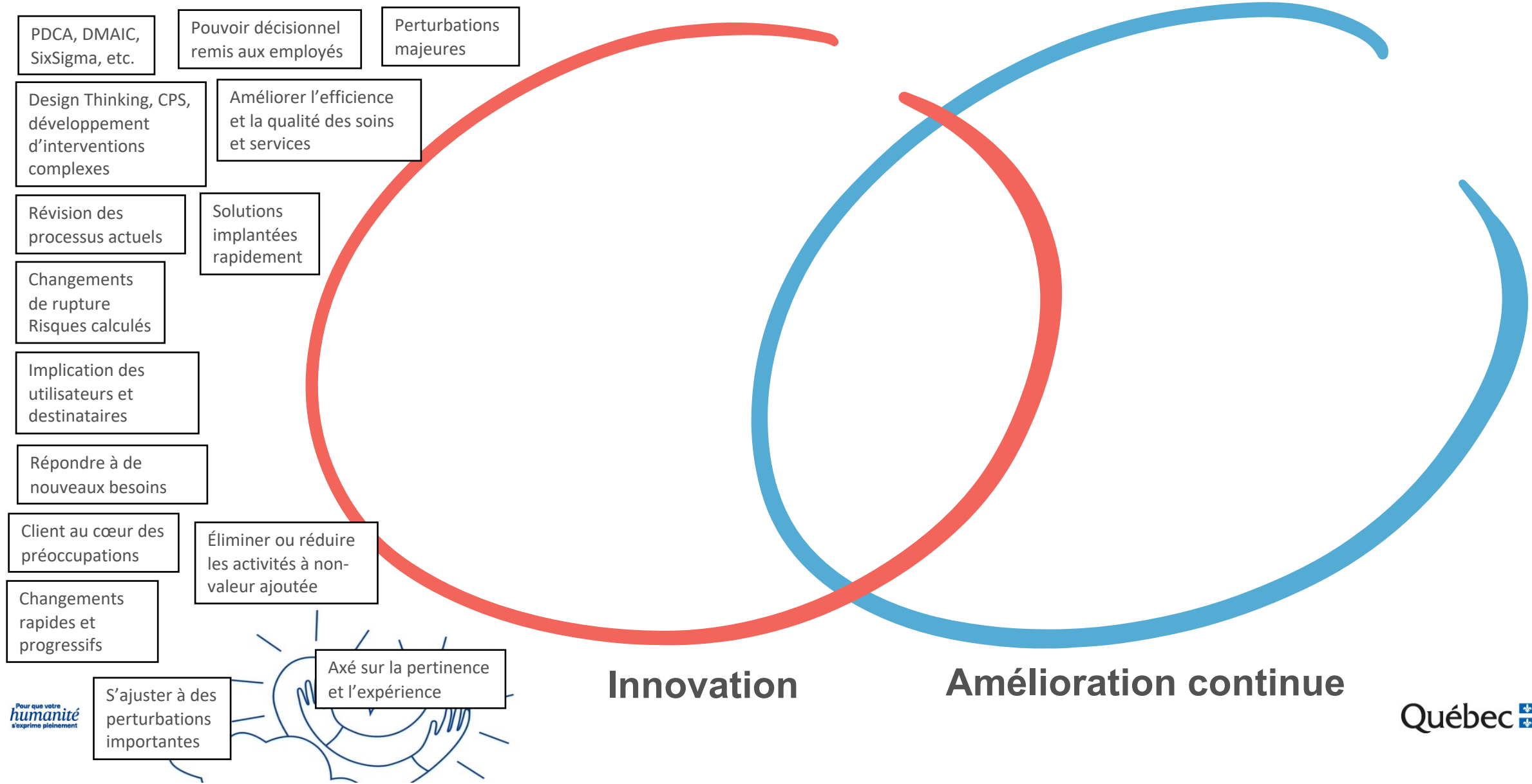
Quel est le lien entre gestion des opérations, amélioration continue, innovation et gestion de projets?



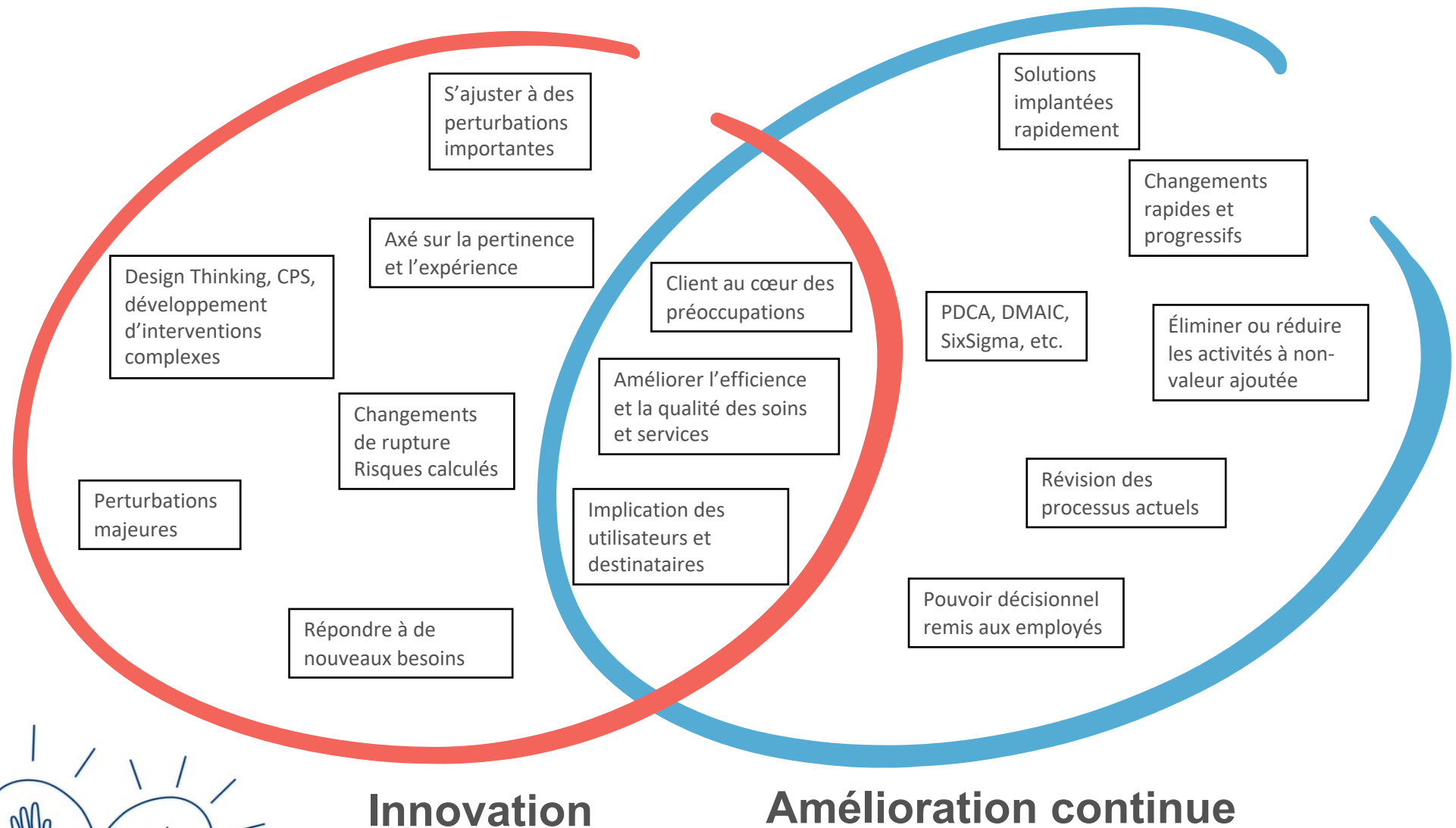


Exercice

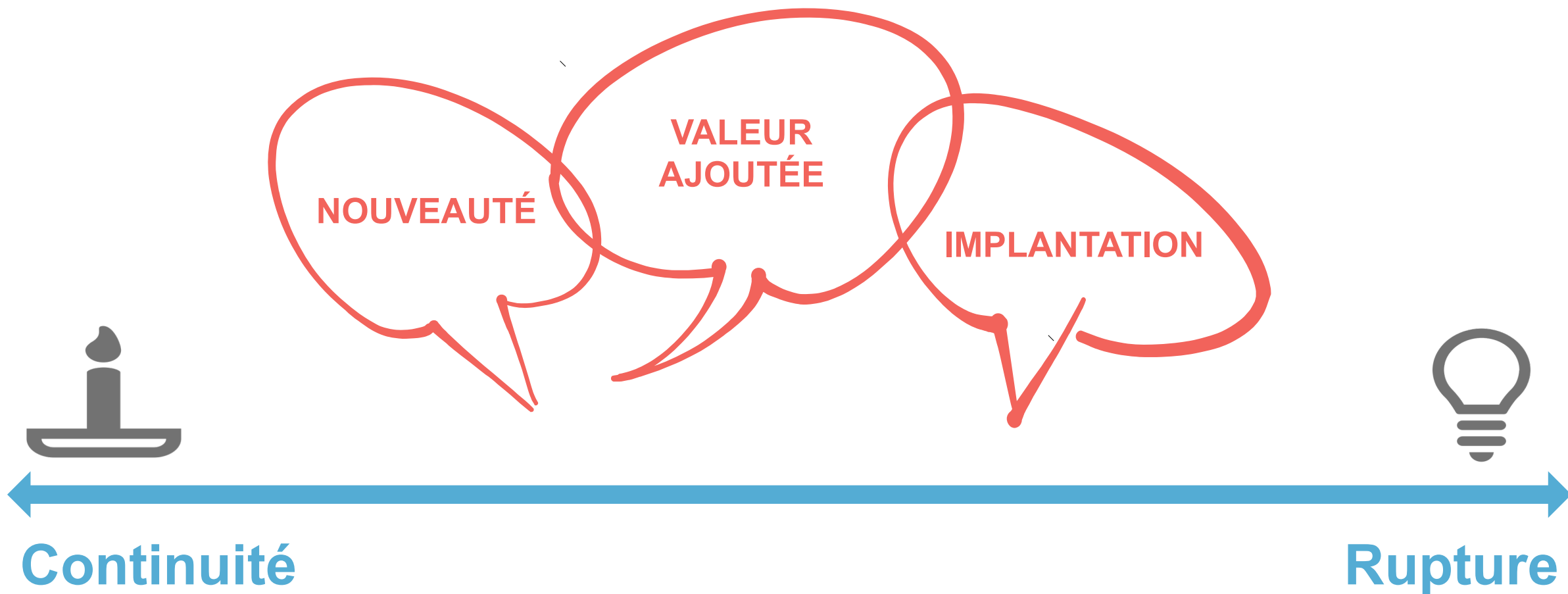
Quelles sont les différences et les similitudes?

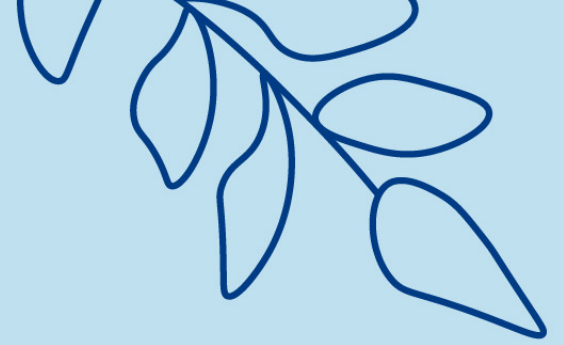


Quelles sont les différences et les similitudes?

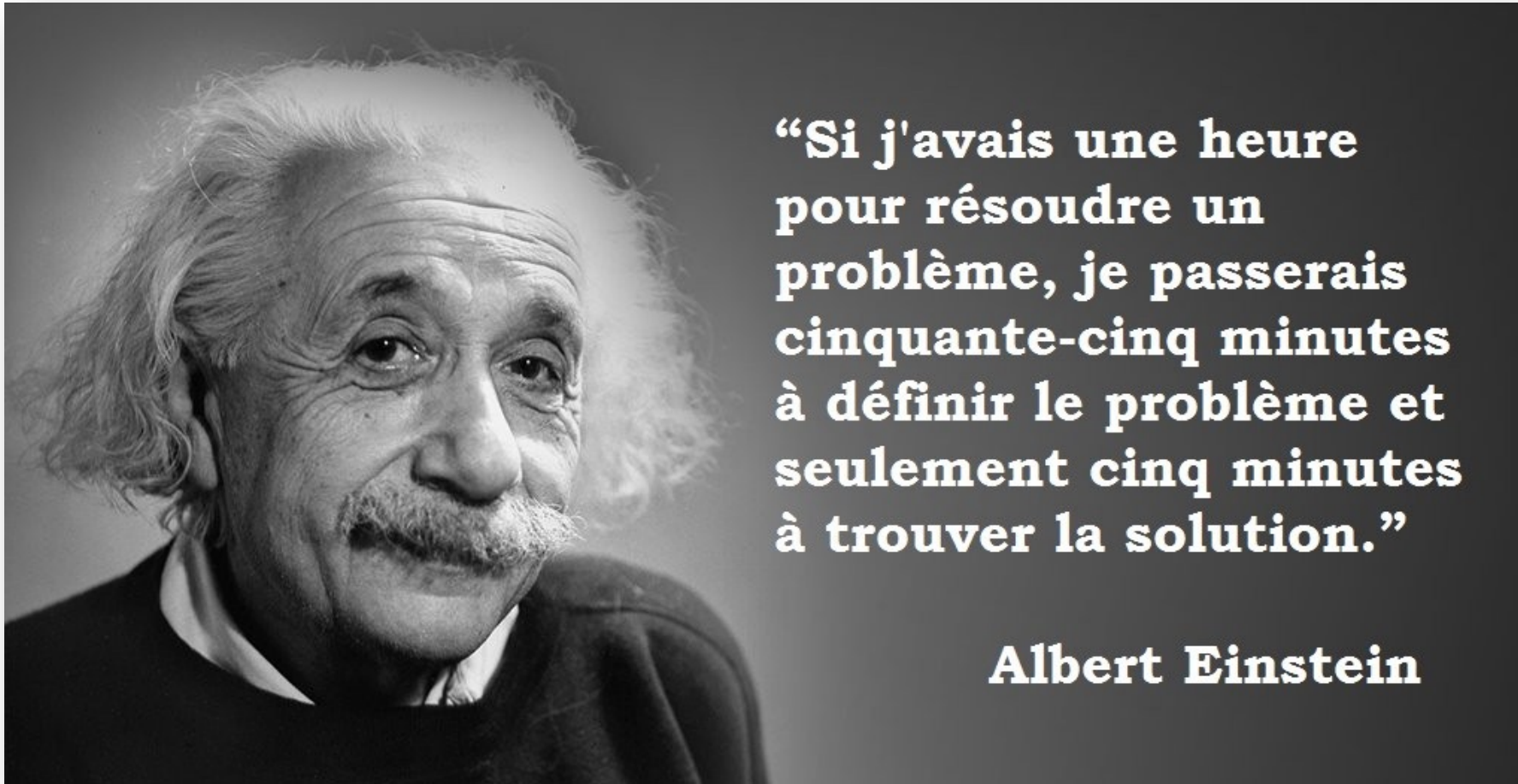


Continuum





Introduction à l'amélioration continue



Source : Citation Albert Einstein probleme : Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais... (leparisien.fr)

Qu'est-ce que l'amélioration continue (AC)?



*L'amélioration continue est un **mode de gestion** favorisant l'adoption d'améliorations **graduelles** qui s'inscrivent dans une recherche **quotidienne** d'efficacité et de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de l'**organisation**.*

Ministère de l'Économie, de l'innovation et de l'Énergie

Notion de valeur ajoutée et gaspillage



Valeur ajoutée (VA)

- Activité de soins ou de services qui ont de la valeur aux yeux du client

Valeur de processus

- Activités n'ayant pas de valeur aux yeux du client, mais qui sont nécessaires au fonctionnement de l'organisation ou au respect des lois et des normes

Non-valeur ajoutée (NVA) / Gaspillage

- Activités n'ayant pas de valeur aux yeux du client ou qui ne sont pas essentielles au bon fonctionnement de l'établissement ou au respect des lois

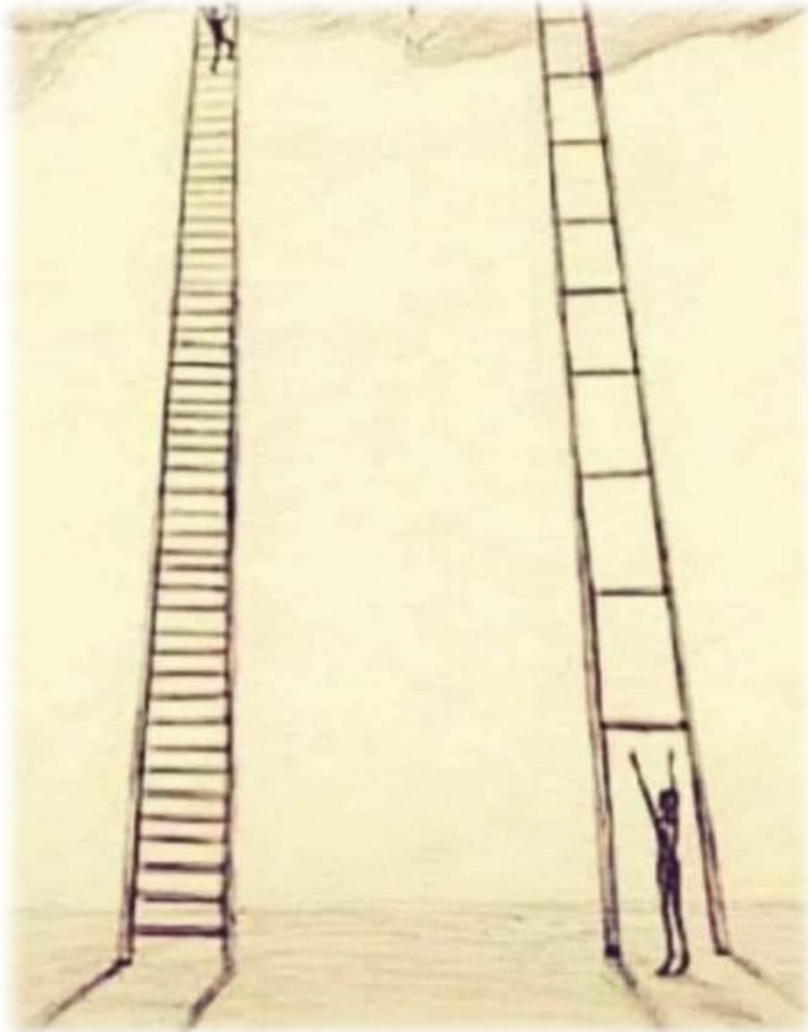
Quelques démarches d'amélioration continue

- **Résolution de problèmes**
 - A3
 - DMAIC
 - PDCA
- **Six Sigma** : réduire les variations dans un processus
- **Salles de pilotage**

Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Ouest Québec		A3 Résolution de problème Titre :	
I. Contexte		V. Mesures proposées	
II. Situation actuelle			
		VI. Plan des activités	
III. Objectif			
IV. Analyse (Relation de cause-à-effet)		VII. Suivi et Maintien	
Auteur : Nom du propriétaire			
Élaboré le : Date		Auteur & collaborateurs	
Révisé le : Date			

Source : Gabarit d'A3, CISSMO

L'importance des petits pas



- Gestion du risque
- Adaptabilité
- Apprentissage progressif
- Maintien de la motivation
- Test d'idées

Source : Blog - La méthode des petits pas - Jagai Coaching (jagaicoaching.com)

L'amélioration continue : une approche itérative

- Privilégie des **cycles continus d'évaluation** plutôt qu'une progression linéaire (non-séquentielle)
- Offre la flexibilité d'explorer diverses solutions, **d'apprendre** de chaque cycle, et **d'ajuster** progressivement leur démarche pour des améliorations soutenues
- Possibilité de **revenir en arrière** après chaque étape



Quelques principes de l'amélioration continue

Progrès mesurable
(et appréciable!)

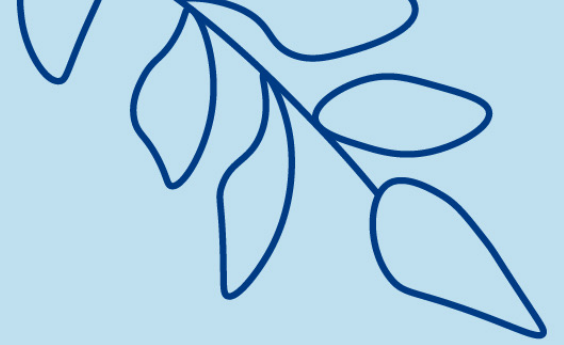
Agir sur la **cause du problème** (pas sur les symptômes)

Accorde beaucoup d'importance au **respect des gens**

Rend visible **l'état actuel** et se base sur des faits

Responsabilise et **implique** tous les acteurs du processus

Les **employés**, experts de leur travail, sont les mieux placés pour proposer des idées d'amélioration



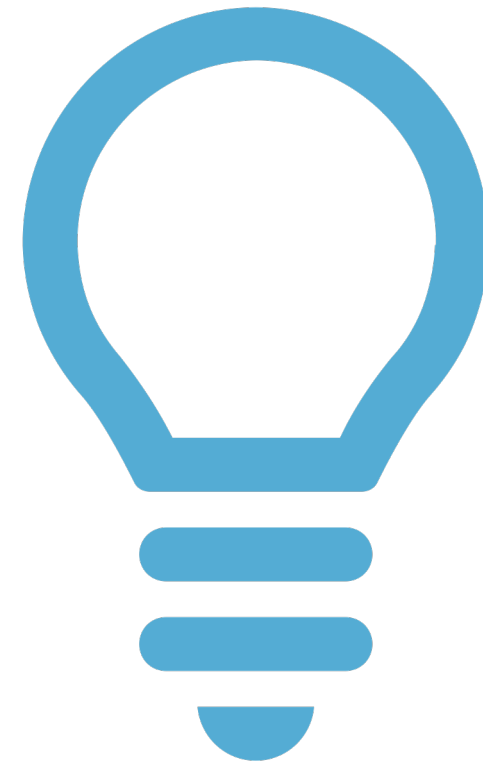
Comprendre l'innovation

Définition (finalité)

Tout **nouvel** ensemble de comportements, technologies et façons de faire, **implanté** dans les pratiques visant à **améliorer** la santé et le bien-être de la population par un gain de pertinence et de performance. (CISSSMO, 2022)

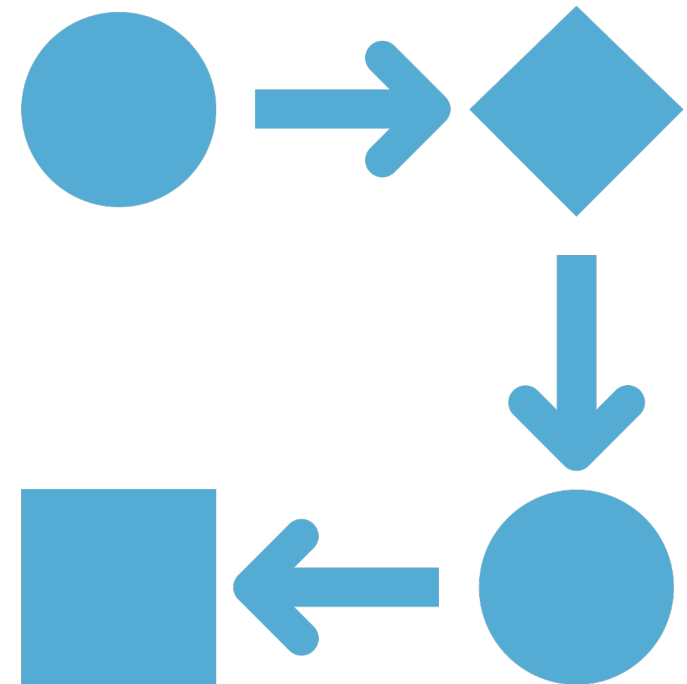
Une solution nouvelle, répondant à un besoin spécifique d'un usager, adaptée à son contexte, mise en œuvre et contribuant à l'utilité et à la génération de valeur. (HEC, 2023)

Une innovation est le fruit d'une démarche qui concrétise une idée en **comportements, technologies ou pratiques concrètes** qui répondent à un besoin ou apportent un gain de valeur .

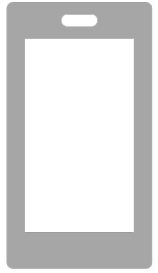


Définition (démarche)

Le processus et l'organisation qui mènent à l'identification d'un enjeu, à sa caractérisation, à l'exploration de sa solution, son imagination, sa conception, sa valuation, son développement, son prototypage, ses tests, sa validation, son implantation et sa diffusion...
+ son évaluation et sa valorisation/
sa monétisation (HEC, 2023)



5 types d'innovation



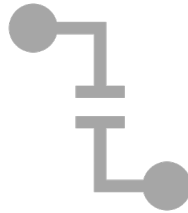
Innovation de produit

- iPhone,
- Tesla,
- Alexa



Innovation de service

- Good Food,
- MOOC,
- Genius bar



Innovation de processus

- McDo,
- Amazon,
- IKEA



Innovation de modèle d'affaire

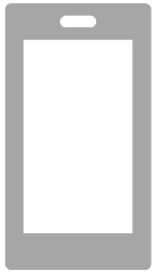
- Bixi,
- Uber,
- Netflix



Innovation sociale

- Communauto,
- Jardins communautaires,
- Nez Rouge

Exemples en santé



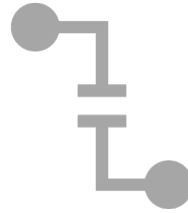
Innovation de produit

- Capteur de glycémie en continu



Innovation de service

- Services de réadaptation pour la COVID longue



Innovation de processus

- Clic Santé



Innovation de modèle d'affaire

- Médecine de rue



Innovation sociale

- Intégration de pairs aidants en santé mentale

Quelques façons d'innover

Nouvelle technologie
Pratique éprouvée

Découverte
Identification de besoins

Adopter
Implanter

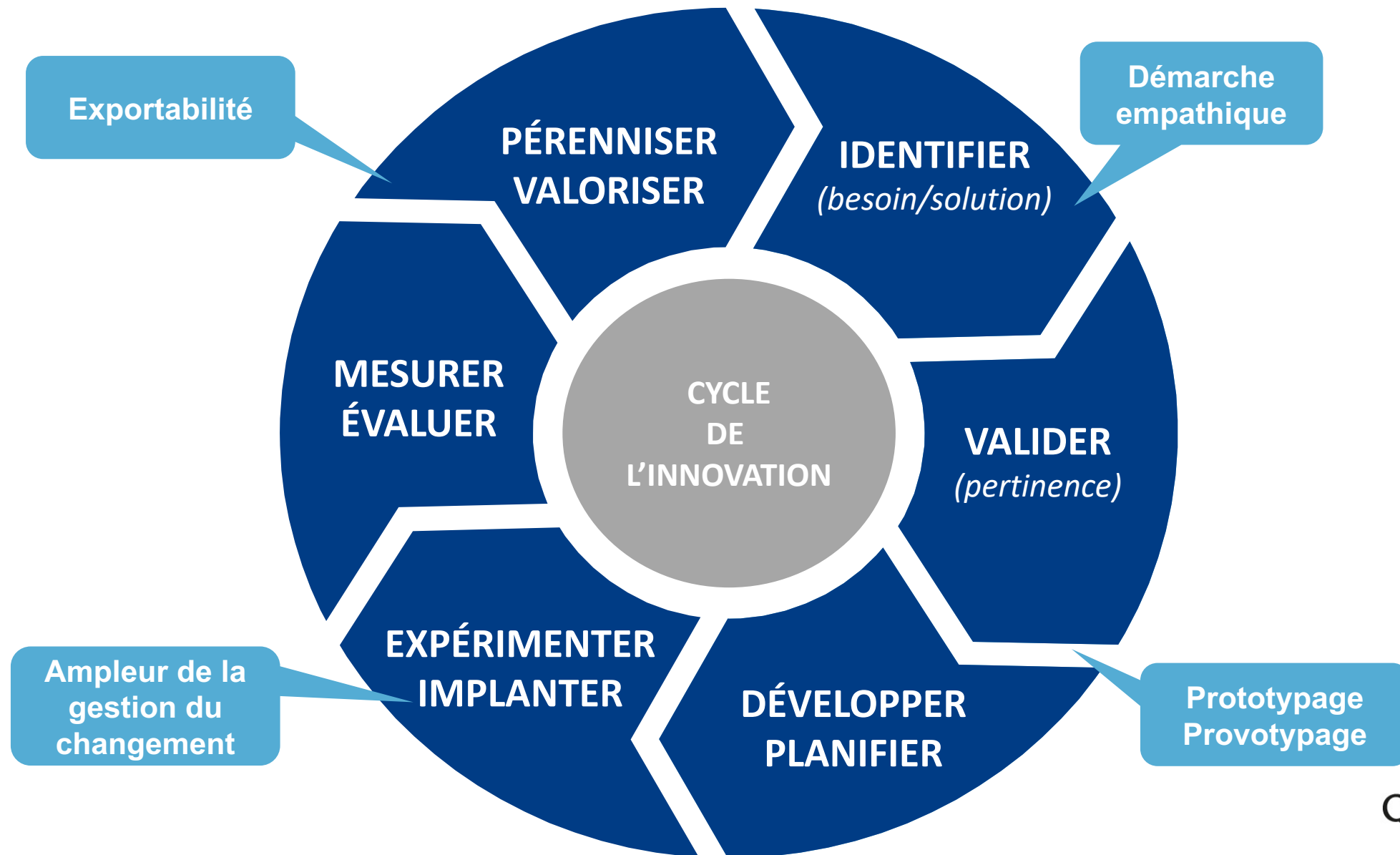
Adapter
Ajuster

Développer
Créer

Abandonner
Remplacer

Expertise en innovation

Cycle de l'innovation



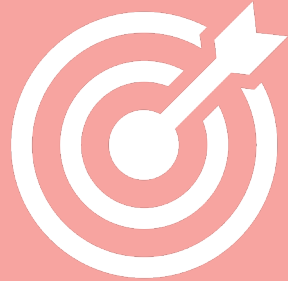
Design thinking



Empathize



Define



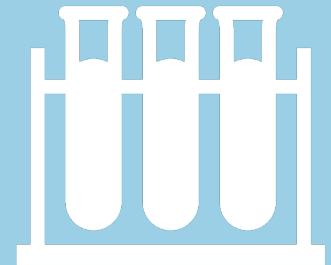
Ideate



prototype



Test



Écosystèmes québécois en santé



Écosystème en amélioration continue (RSSS)

- Rendez-vous de l'amélioration continue (RVAC)
 - Communauté virtuelle de pratique : *CvPAC*
- Pôle Santé HEC Montréal
- Chaire de recherche IRISS (UQTR)
- Mouvement québécois de la qualité
- Table ministérielle de la qualité

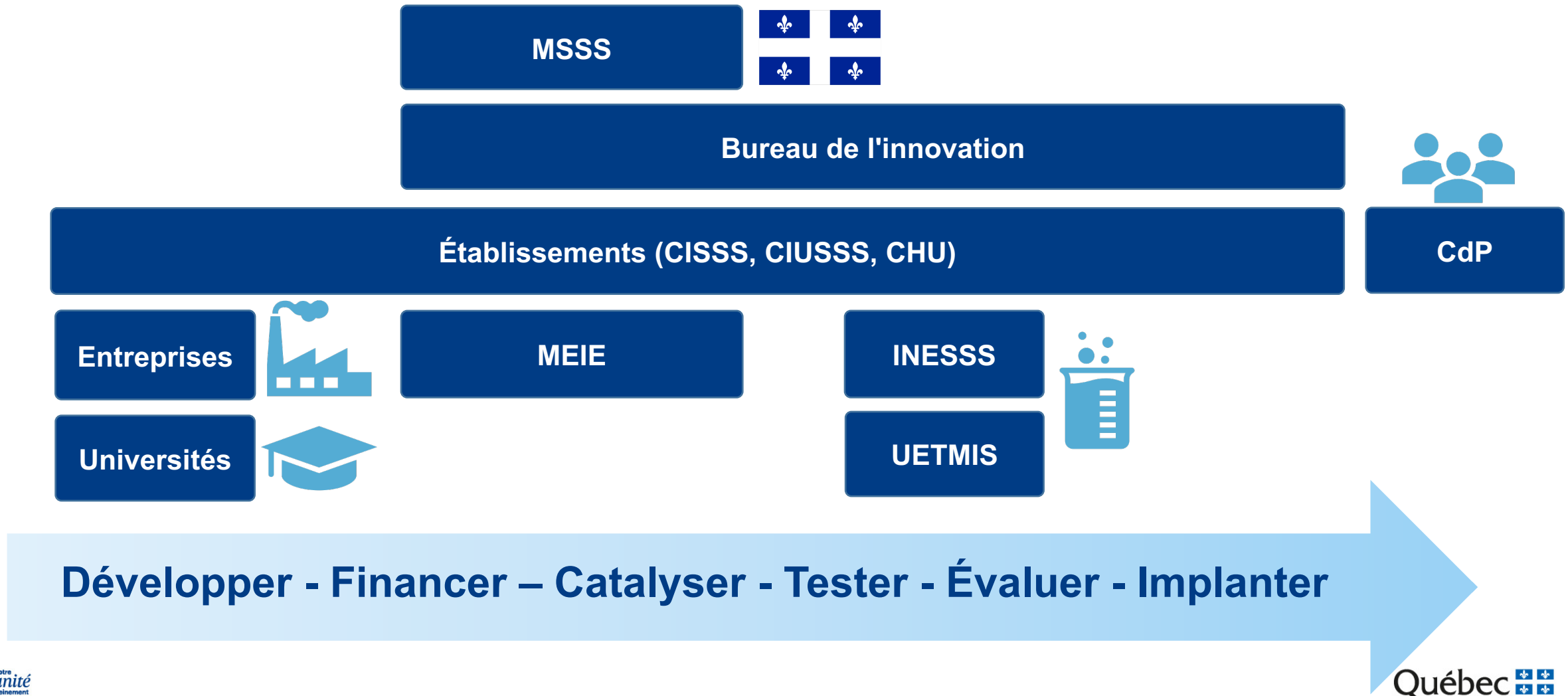


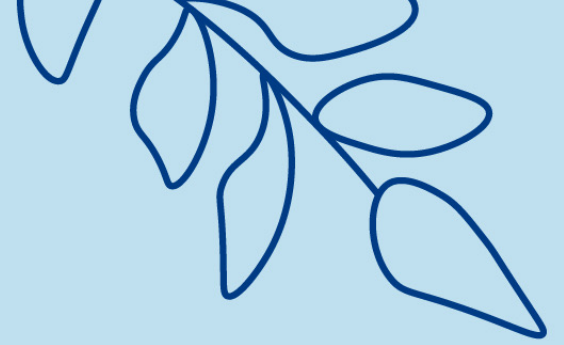
CvPAC
Communauté virtuelle de pratique
en amélioration continue
du réseau de la santé et des services sociaux du Québec



Pôlesanté
HEC MONTRÉAL

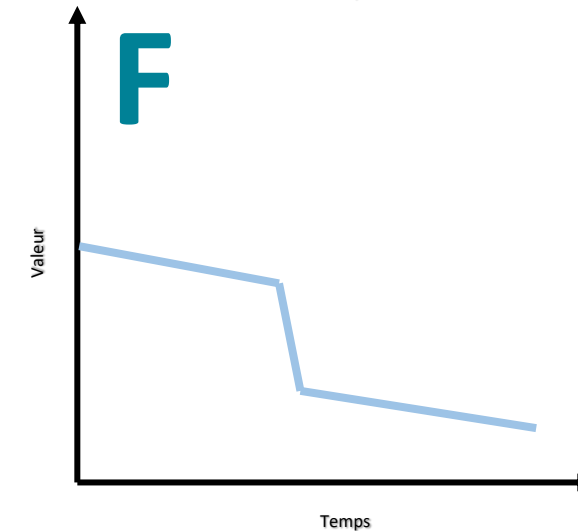
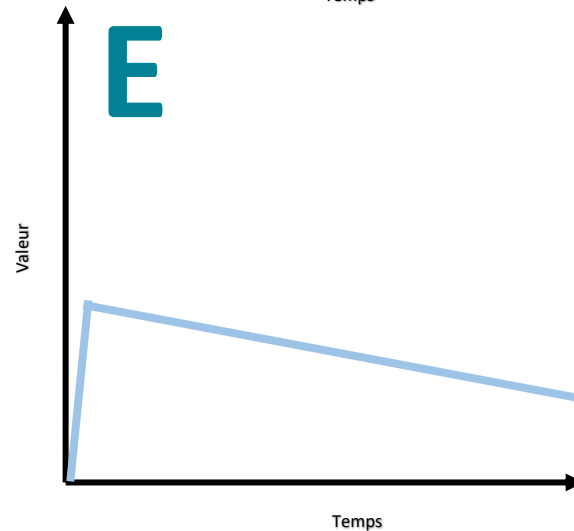
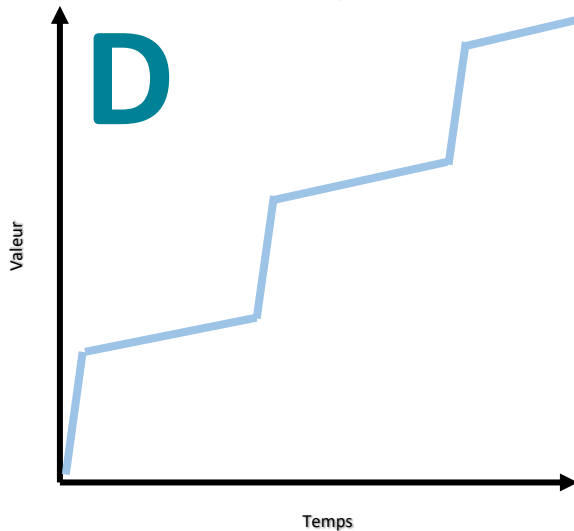
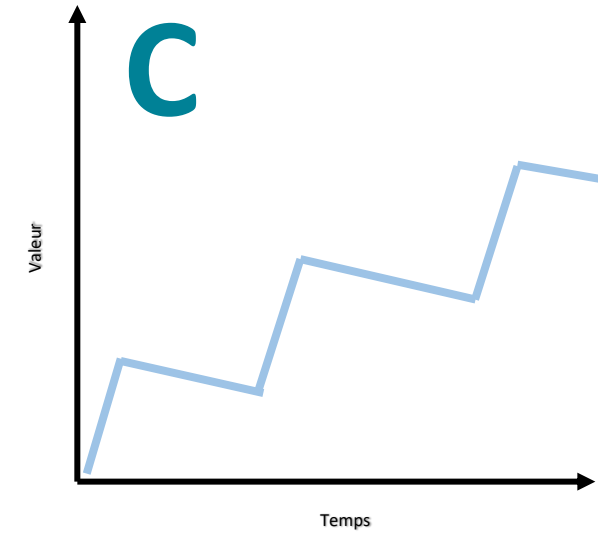
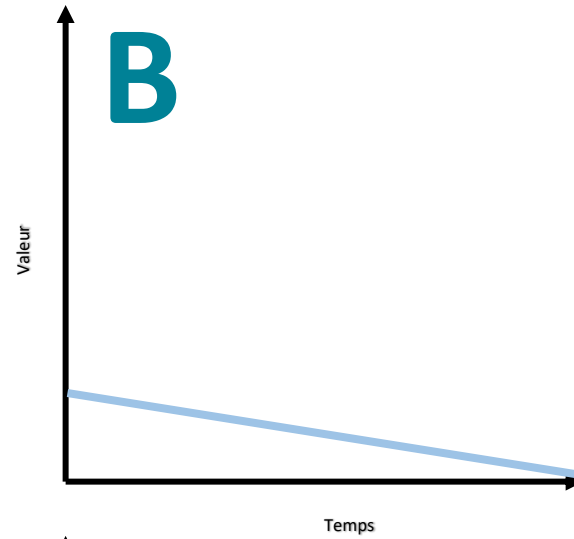
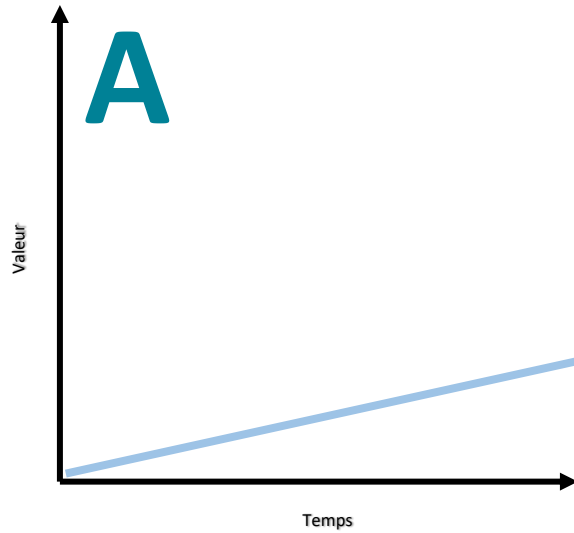
Écosystème d'innovation



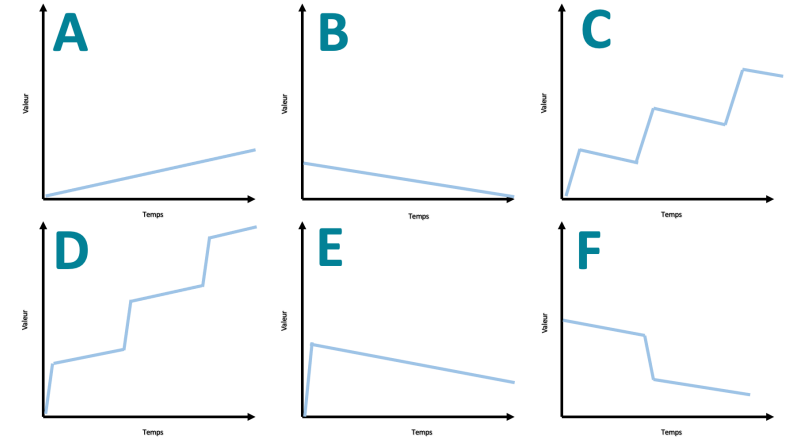


Comment conjuguer?

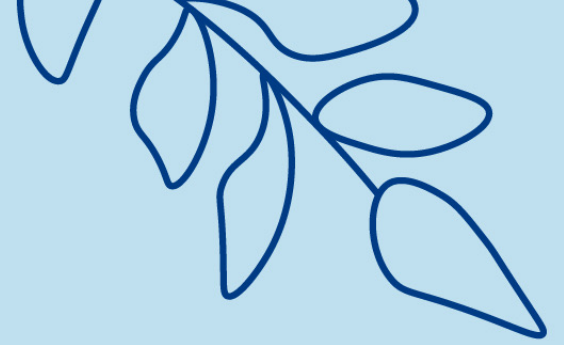
Complémentarité des démarches



Corrigé:



- A. Innovation continue seulement
- B. Aucune démarche / Statu quo
- C. Plusieurs innovations isolées
- D. Alternance innovation et amélioration continue
- E. Innovation isolée
- F. Opportunité ratée d'innovation (opportunité manquée)

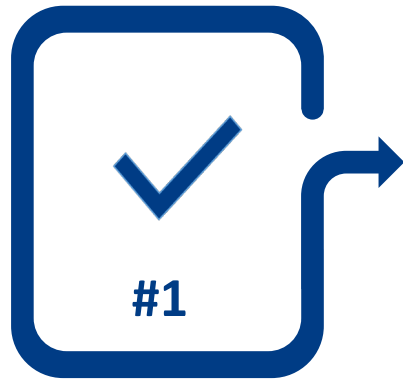


Choisir la bonne démarche

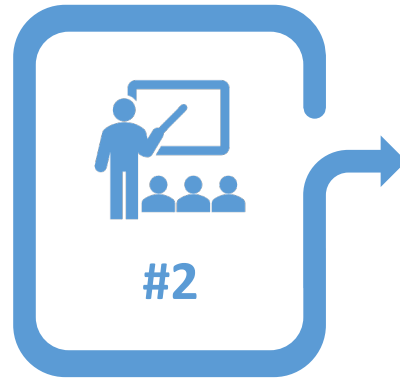
Amélioration continue ou innovation?

- L'équipe de réadaptation constate que beaucoup de temps est perdu à la gestion des aides techniques et des équipements d'exercices (système de prêt, locaux d'entreposage en désordre, etc.)
- Des professionnels psychosociaux ont l'habitude d'offrir des suivis de 10-15 rencontres. Des études récentes proposent un nouveau mode d'intervention en une seule séance pour certaines problématiques.
- Avant de rencontrer un professionnel, le dossier de l'usager.ère est lu par 3 à 8 personnes qui en font l'analyse pour l'orienter.
- La COVID longue est une nouvelle problématique de santé pour laquelle peu d'information est disponible. On sait cependant que les pratiques habituelles peuvent aggraver l'état des patient(e)s
- Pour réduire la liste d'attente à des délais raisonnables, on considère optimiser la gestion des rendez-vous pour réduire les absences et annulations.

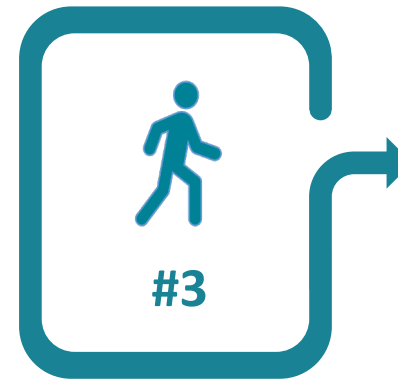
Dans notre organisation



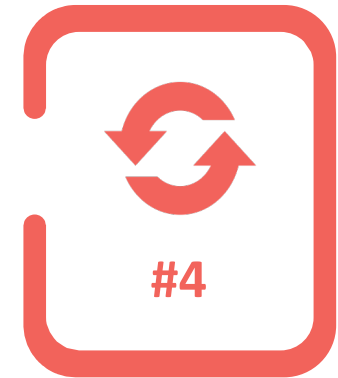
**Identification
du besoin**



**Assignment
de la ressource
appropriée
en soutien**



**Utilisation
de la démarche
pertinente**



**Réévaluation
du besoin
et ajustement
(transition)**



Communiquez avec l'équipe du pôle innovation

Offre de service :

- Soutien
 - Accompagnement sur mesure
 - Excursions Impacts+
- Partage
 - Journée SIA
 - Registre des innovations
 - Phare de l'Ouest
- Formation
 - Escouade EMIssaire

Adresse courriel :

innovation.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca

Visitez les pages Intranet :

[Innovation](#)

(pages en migration vers la DRIA)

Innovation

En santé et services sociaux, l'innovation constitue un élément essentiel de création de valeur dans les organisations. Innover exige d'investir des ressources (temps, ressources humaines et financières, etc.). Cet investissement implique un sacrifice de performance à court terme. Si elle est bien encadrée, l'innovation est source de gains formidables à moyen et à long terme. Il faut parfois s'arrêter pour mieux avancer!



CC Alan O'Rourke Source: audiencestack.com

Qu'est-ce qu'une innovation en santé et services sociaux?

Tout nouvel ensemble de comportements, technologies et façons de faire, implanté dans les pratiques visant à améliorer la santé et le bien-être de la population par un gain de pertinence et de performance. Cet ajout de valeur peut se situer à plusieurs niveaux, soit améliorer :

- la santé des usagers et usagères, de la population;
- l'expérience des usagers et usagères;
- l'efficacité ou la productivité des services;
- le bien-être du personnel ou le climat de travail.

Pour plus de détails voir le [Cadre de référence sur l'innovation \(CDR-10317\)](#).

Séances ouvertes sur l'innovation (midi-causerie)

Trouver des moyens de mieux répondre aux besoins vous interpelle? Vous voulez faire une plus grande différence?

Source : page Intranet.

Communiquez avec l'équipe d'amélioration continue de la performance et bureau de projet

Offre de service :

- Gestion du portefeuille de projets organisationnel
- Gestion ou soutien aux projets et/ou initiatives d'amélioration continue
- Expertise-conseil en amélioration continue et en gestion de projets

Adresse courriel :

bureau.projets.dqepe.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca

Visitez la page Intranet :

[Amélioration continue de la performance et bureau de projets | Intranet... \(rtss.qc.ca\)](#)

Amélioration continue de la performance et bureau de projets

Le service amélioration continue de la performance et bureau de projets s'assure des responsabilités suivantes :

Portefeuille de projets :

- Soutien à la gouvernance et à la gestion du portefeuille de projets afin de s'assurer que les projets réalisés soient en cohérence avec la vision et les orientations stratégiques du CISSMO.

Gestion de projets :

- Leadership en gestion de projets (chargé de projet);
- Accompagnement aux chargés de projets dans la gestion de leurs projets.

Amélioration continue :

- Soutien à la résolution de problèmes et la révision de processus à l'aide d'outils Lean;
- Animation d'ateliers d'amélioration continue.

Gestion des opérations :

- Soutien aux gestionnaires pour le développement et l'optimisation de salle de pilotage;
- Soutien aux gestionnaires pour le développement de systèmes de gestion.

Expertise conseil :

- Animation de formations sur des sujets touchant la gestion de projets et l'amélioration continue;
- Création d'outils pour soutenir les gestionnaires et leurs équipes dans la gestion de leurs projets et leurs démarches d'amélioration continue.

Pour toutes nouvelles demandes de soutien ou questions, veuillez écrire à l'adresse générique du bureau de projets:

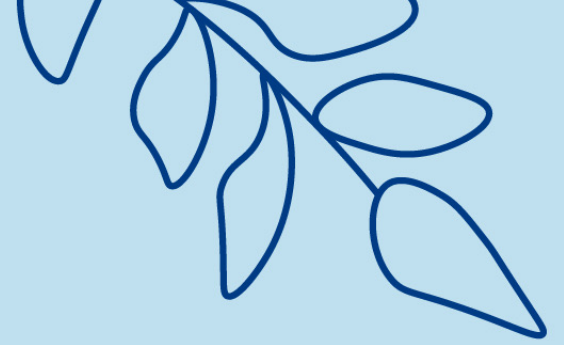
bureau.projets.dqepe.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca

+ Gestion du portefeuille

+ Formations

+ Boîte à outils en amélioration continue et gestion de projets

Source : page Intranet.



QUESTIONS? COMMENTAIRES?

Références, notes

Diapos 21 et 22:

- Cadre de référence sur l'innovation, CISSS de la Montérégie-Ouest, 2022
- MasterClass en gestion de l'innovation en santé, donné par Laurent Simon, HEC Montréal, 2023

Diapos 23 et 24:

- Il existe plusieurs classifications des types d'innovation. Il ne s'agit que d'un échantillon pour représenter la variété

Diapo 25

- Adapté de la formation LEAD-R, donnée par Geneviève Plamondon, Université de Sherbrooke, 2023

Diapo 26

- Cycle de l'innovation, Cadre de référence sur l'innovation, CISSS de la Montérégie-Ouest, 2022
- Différences inspirées de
 - Altman, M. (2018). Design Thinking in Health Care. *Preventing Chronic Disease*, 15. <https://doi.org/10.5888/pcd15.180128>

Références, notes (suite)

Diapo 27

- Adapté de [The 5 Stages in the Design Thinking Process | IxDF \(interaction-design.org\)](https://www.interaction-design.org/lxdf/article/the-5-stages-in-the-design-thinking-process)

Diapo 30:

- Adapté d'un atelier réalisé par les Réseau des Répondants en Innovation par le Bureau de l'innovation