

Le développement d'une culture d'amélioration continue à la CS de la Région de Sherbrooke

CONGRÈS ADIGECS

DANIEL GAUDREULT

MAI 2016

Plan de l'atelier

- ▶ Appuis sur des concepts de l'approche LEAN
- ▶ Déploiement de l'approche à la CSRS
- ▶ Exemple d'un projet réalisé à l'école secondaire du Triolet
- ▶ Autres démarches réalisées ou entreprises

Appuis sur les concepts de l'approche Lean

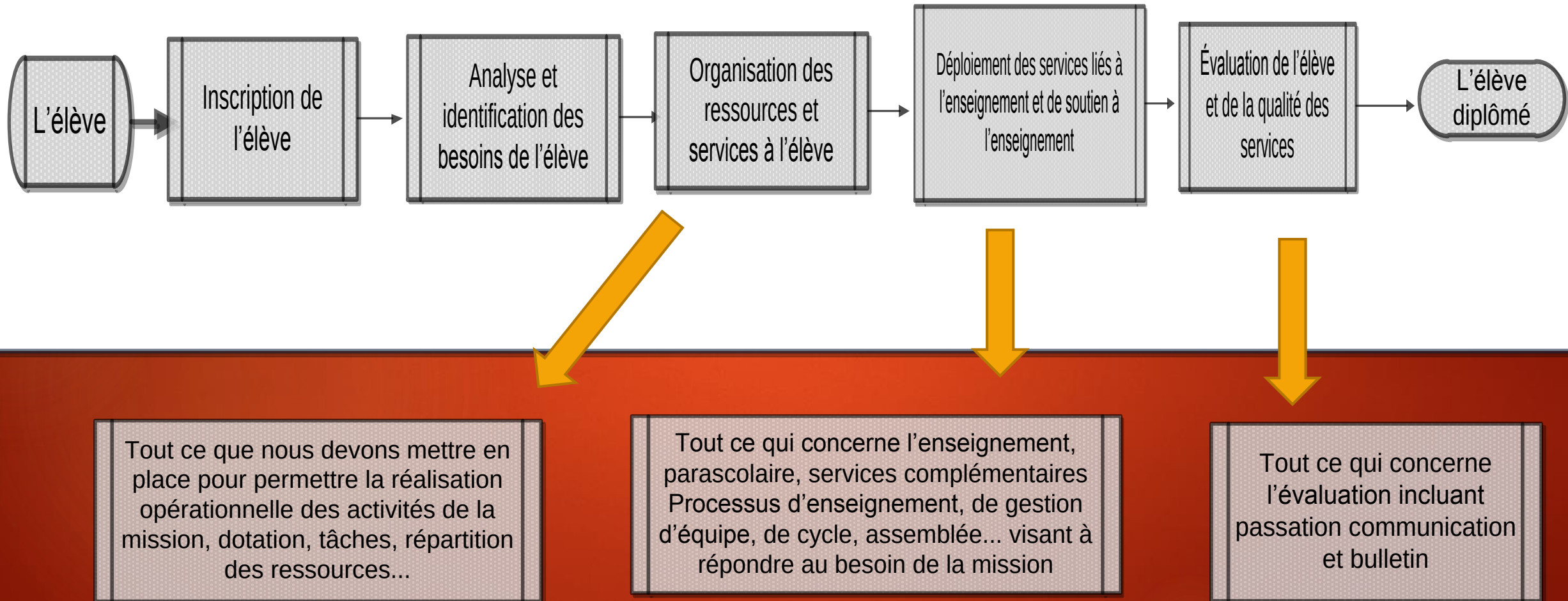
- ▶ Connaissance des processus, les observer, les améliorer...
- ▶ Un processus c'est:
 - ▶ Un **processus** est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces éléments sont soit des objets matériels (pouvant être perçus comme des flux par la logistique à des fins d'évaluation) soit des informations, soit les deux. *Wikipédia*
 - ▶ Toutes activités ou ensemble d'activités qui utilisent un intrant y ajoutent une certaine valeur et le livre sous forme d'extrait à un client interne ou externe. Les processus utilisent les ressources existantes dans l'entreprise pour s'effectuer et obtenir un résultat. *Harrington 1991.*
- ▶ En avons-nous?

Processus d'une CS

- ▶ Processus de réalisation:
Processus ***centraux*** qui nous permettent de réaliser notre mission d'instruire, socialiser et qualifier.

Processus de réalisation

Chaîne de valeurs de la CSRS

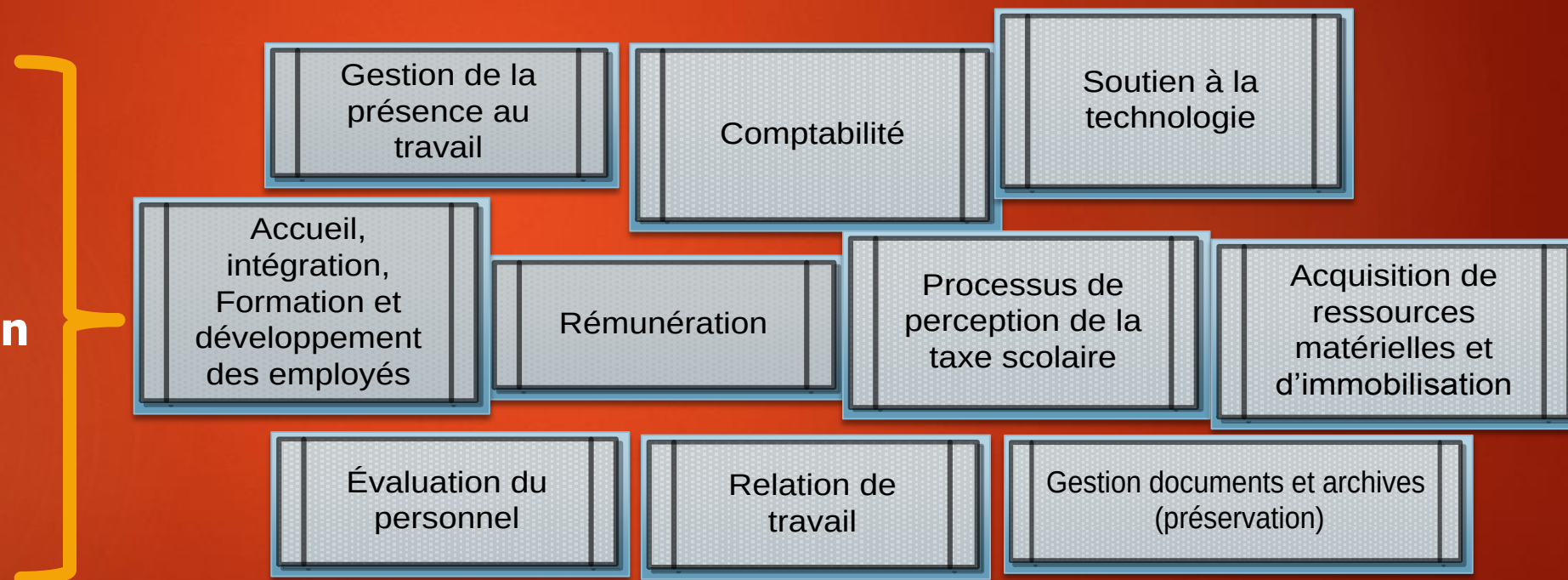


Processus de soutien:

Processus **visant à soutenir** les processus centraux en répondant aux besoins de ces processus au plan des ressources humaines, matérielles, financières...

Tiré: Centre d'expertise des grands organismes; Groupe de travail - optimisation des processus Étienne jasmin printemps 2013

Processus de soutien

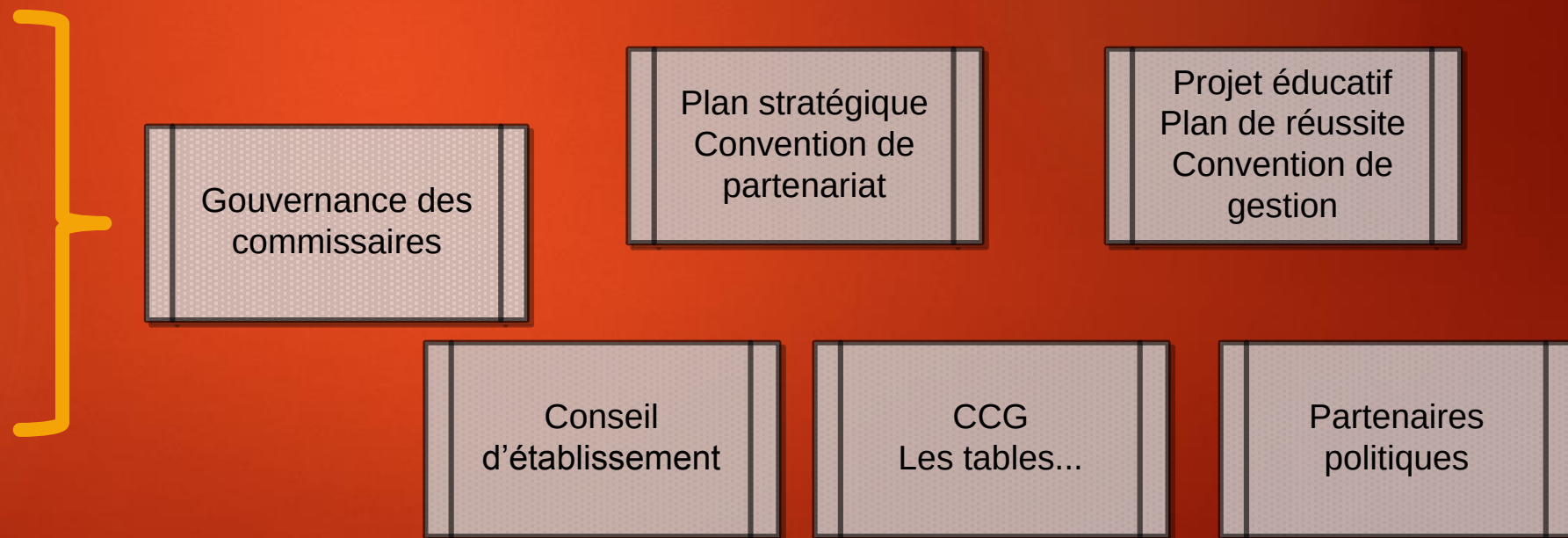


Processus de pilotage:

Processus **stratégique et politique** par lesquelles les intrants sont des encadrements ou de l'information et les extrants sont des décisions

Tiré: Centre d'expertise des grands organismes; Groupe de travail - optimisation des processus Étienne jasmin printemps 2013

Processus de pilotage



Identifier nos problèmes

Chercher les problèmes, ne pas chercher à les cacher

- ▶ Notion de voix du client
 - ▶ Une plainte à caractère répétitif transformée en opportunité d'amélioration.
- ▶ Notion de gaspillage
 - ▶ Surproduction, attentes, défauts/erreurs, mouvements inutiles, transport, inventaire inutile, sous-utilisation du personnel.
- ▶ Notion de standard
 - ▶ Écart au standard établi ou nouveau standard à établir.

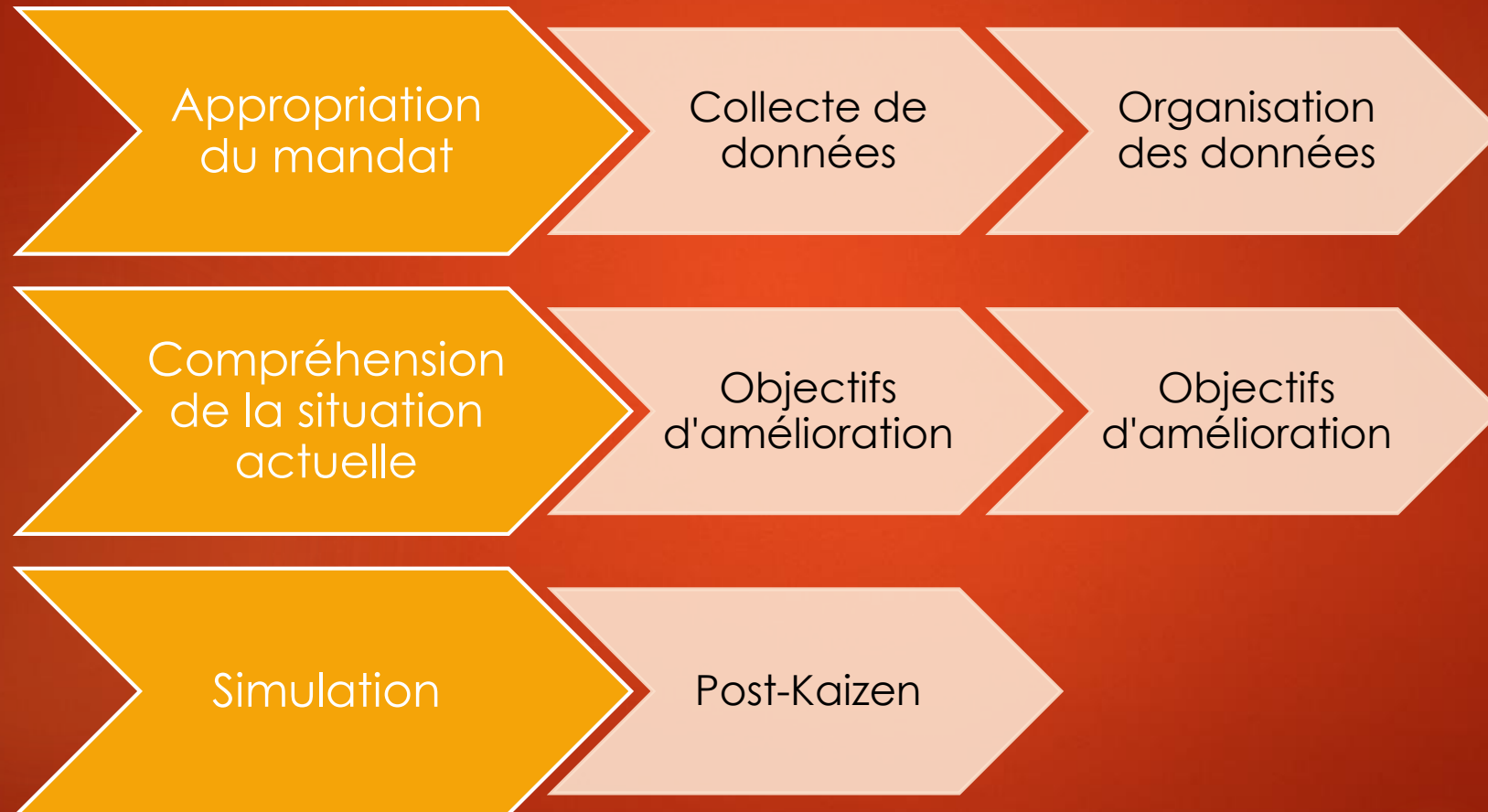
Identifier les solutions et les mettre en place

- Outils de résolution de problème
 - Démarche en 7 étapes (formulaire A3)

Formulaire de résolution de problème A3			
Par:	Date:	Nom:	
	Leader:		Parrain:
Contexte (pourquoi on veut résoudre le problème)	Mesures correctives (dans l'immédiat, court terme)		
	Causes associées	Quoi?	Qui? Quand?
Conditions actuelles (pourquoi, où, quand, quoi, qui, combien comment POQQQCC)			
Objectifs/cibles (verbe d'action, description, mesure, délai)	Suivi (mesurer)		
Analyse (5 pourquoi, Ishikawa)	Actions proposées (pour que le problème ne se reproduise pas)		
	Quoi?	Qui?	Quand?

Démarche KAIZEN

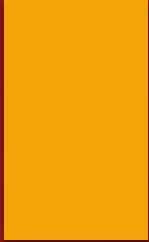
8 étapes



Déploiement de l'approche à la CSRS

Mise en place d'un Bureau d'optimisation des pratiques « BOP »

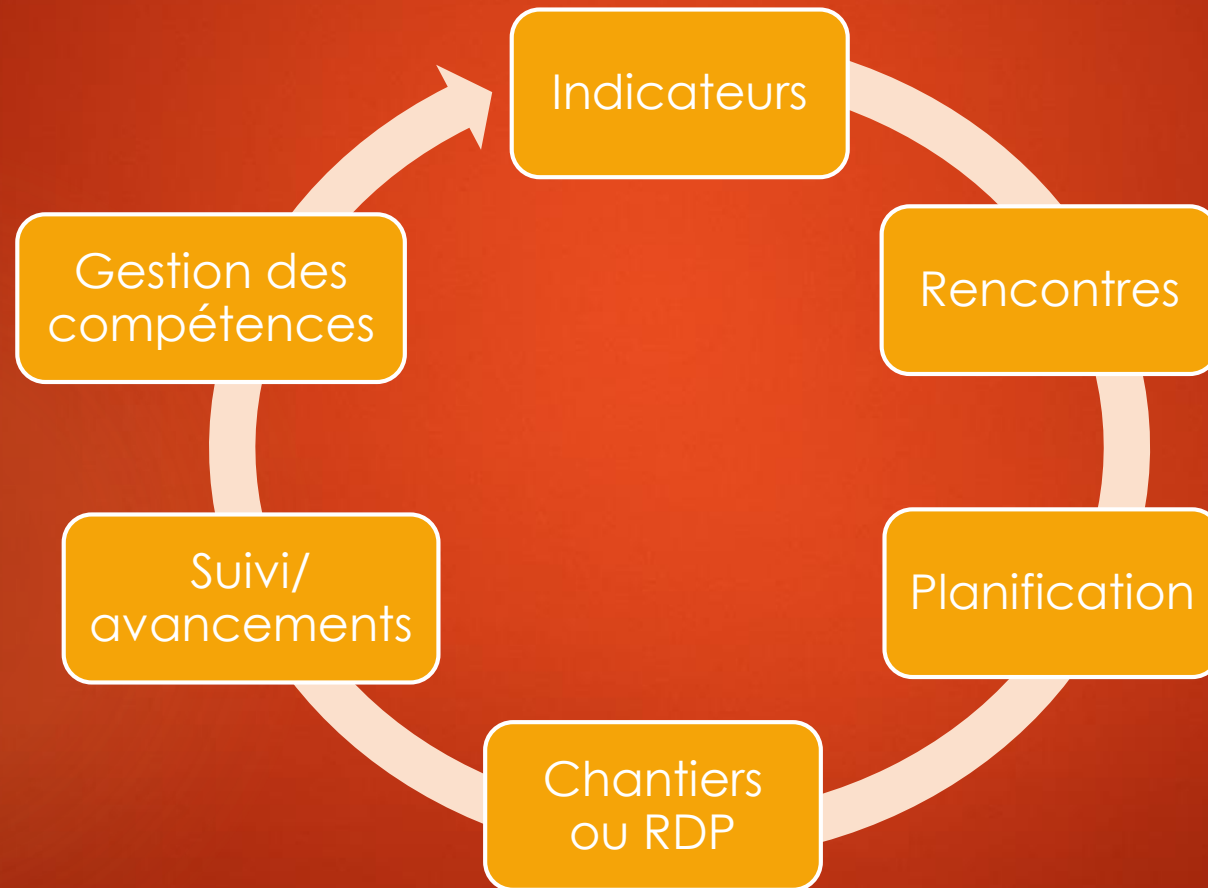
- ▶ **Voit au développement de la culture d'amélioration continue;**
- ▶ **Cartographie les chaines de valeur à la CSRS (processus à haute altitude);**
- ▶ **Recommande à la DG les zones d'amélioration liées aux différents processus;**
- ▶ **Réalise des activités de promotion auprès des gestionnaires;**

- 
- ▶ Réalise des chantiers d'amélioration par l'approche KAIZEN ou de résolution de problème;
 - ▶ Soutien les gestionnaires dans leurs démarches;
 - ▶ Forme les gestionnaires par des contenus ou de la modélisation;
 - ▶ Développement de tableau de bord (Réussite des élèves, RH, RF).

Composition du BOP

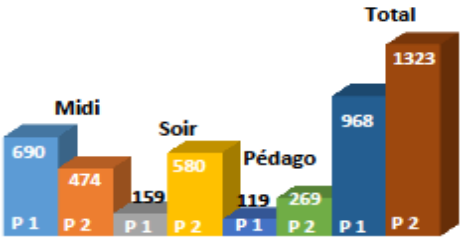
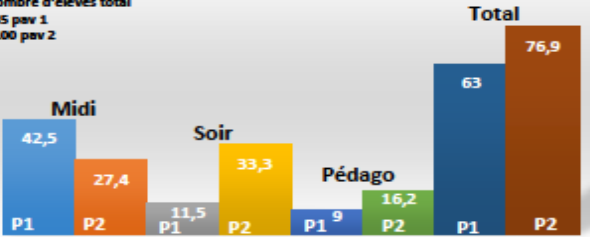
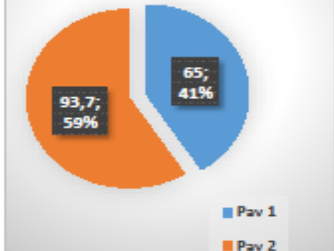
- ▶ Un agent de développement qui a comme fonctions de coordonner, d'intervenir et de soutenir (Formation Lean Master et ceinture verte Six sigma);
 - ▶ 2 autres personnes qui ont comme fonctions de soutenir et intervenir à 20% de leurs tâches (formation ceinture verte Six sigma);
 - ▶ 9 autres personnes représentant différents secteurs de la CSRS qui ont comme fonctions d'aviser et de rayonner (Formation ceinture jaune Six sigma et introduction au Lean).
- ▶ NB.: Tous les gestionnaires ont reçu la formation Introduction au Lean

Modèle de gestion en développement



Kaizen

PROCESSUS DE GESTION DE L'ENCADREMENT, ÉCOLE DU TRIOLET

Formulaire A3 PROPOSITION		Nom: Processus de gestion des absences non-motivées	
Date début: 17 novembre 2015	Date de fin: 31 janvier 2016	Parrain: Christine Chainé	Leader: Conseiller AC: Daniel Gaudreault
Mise en contexte		Analyse et proposition	
La direction de l'école du Triolet observe un taux de retenues supérieur au pavillon 2 (deuxième cycle du secondaire) par rapport à celui du pavillon 1 (premier cycle du secondaire) pour les élèves ayant des absences non motivées. L'écart entre les deux amène un questionnement en ce qui concerne l'efficacité des pratiques d'intervention des personnes impliquées à la gestion des appels et à la gestion des encadrements. L'équipe désire approfondir cet aspect surtout en ce qui concerne le temps accordé versus les résultats obtenus. De plus, le taux de retenues jugé trop élevé depuis au moins deux ans a un impact négatif sur la motivation des élèves et la perception des parents or, l'équipe de directions souhaite voir ce taux diminuer.		Analyse: Le nombre total de retenues varie d'un pavillon à l'autre d'une part et d'autres parts, la tendance pour chaque type de retenues est pratiquement opposée. La propension vers la retenue du soir est trop importante (pratiquement triplée) et est la principale source du questionnement. 28,7 heures de plus est octroyé au pavillon 2 pour la gestion du processus. Or, on constate que le nombre d'élèves concernés et le nombre de retenues sont seulement supérieurs de plus ou moins 10 à 15 % au pavillon 2. Dans la description de la situation actuelle du processus, on identifie entre autres, la présence de délais, de transferts d'action, de manque de temps relié aux tâches connexes impactant l'efficacité de l'intervention. La cartographie des processus sera donc pertinente pour analyser la situation afin de cibler les actions à valeur non ajoutée à éliminer. Proposition: Diminuer de 25% le nombre de retenues du soir et de 25% le nombre de retenues sur temps pédagogique au pavillon 2 de l'école du Triolet en ajustant les pratiques d'intervention et la gestion du processus.	
Situation actuelle		Détail de la mise en œuvre	
Répartition des retenues de septembre 2014 à octobre 2015  Nombre d'élèves concernés sept 2014/oct 2015  Répartition du nombre d'heures intervenants par pavillon 		Compte tenu de la disponibilité, du caractère particulier de leur travail, les intervenantes impliquées ne peuvent être remplacées toutes en même temps. Il est convenu d'effectuer le chantier en après-midi, hors du temps de travail. Les intervenantes seront rémunérées en temps compensé afin d'augmenter le banque de congés annuels. Le chantier se déroulera du 4 au 8 janvier 2016. L'horaire pour chaque journée sera de 13h30 à 16h30, sauf pour le 4 janvier où la journée débutera à 10 h et se terminera à 16h. Démarche: Collecte et organisation des données Présentation du mandat aux participants Expliquer la démarche aux participants Documenter les opérations du processus Analyser les opérations Identifier les solutions Simulation du processus Post-Kaizen Monique Gilbert, téléphoniste/surveillante d'élèves Geneviève Jacques, surveillante d'élèves Monique Lyonnais, surveillante d'élèves Julie Dery, responsable de l'encadrement disciplinaire Christine Chainé, directrice adjointe Endroit: Salle de conférence du pavillon 2 de l'école du Triolet	
Calendrier de la mise en œuvre			
Action		Echéance	Responsable
Collecte des données		10/12/2015	Christine Chainé
Rencontre des intervenantes pour annoncer la démarche, convenir du calendrier et des modalités		10/12/2015	Christine Chainé
Organisation des données		16/12/2015	Daniel Gaudreault
Préparation du chantier Kaizen		18/12/2015	Daniel Gaudreault

Démarche

- ▶ **Encadrements:**
 - ▶ **Pas d'ajout de personnel;**
 - ▶ **Pas de modification au Code de vie de l'école;**
- ▶ **Compréhension commune du mandat;**
- ▶ **Documentation de la situation actuelle du processus;**
- ▶ **Identification et analyse des zones d'amélioration;**
- ▶ **Élaboration de 3 objectifs d'amélioration;**
- ▶ **Simulation du nouveau processus en fonction des objectifs découlant du mandat;**
- ▶ **Plan d'implantation;**
- ▶ **Festoiement de notre semaine de travail.**

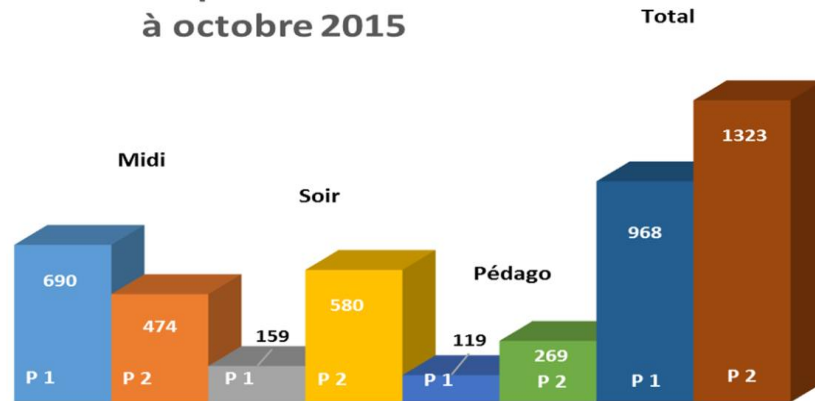
Mandat

Diminuer de 25 % le nombre de conséquences au pavillon 2 de l'école du Triolet d'ici le 30 septembre 2016 en ajustant les pratiques d'intervention et de gestion du processus.

Mandat initial

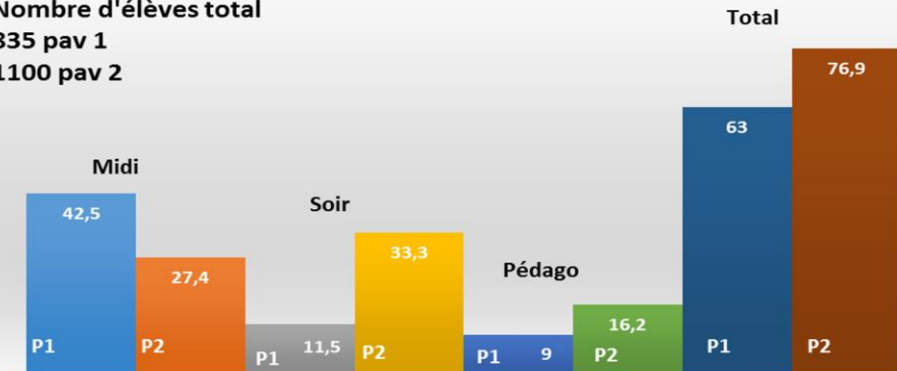
Diminuer de 25 % le nombre de retenues du soir et de 25% le nombre de retenues sur temps pédagogique au pavillon 2 de l'école du Triolet, d'ici le 30 septembre 2016, en ajustant les pratiques d'intervention et la gestion du processus.

Répartition des retenues de septembre 2014 à octobre 2015

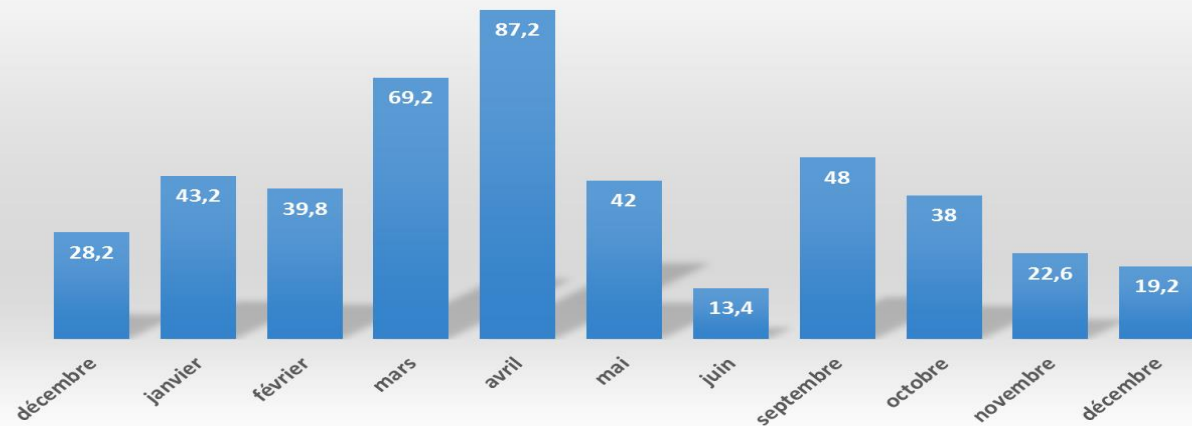


Nombre d'élèves concernés sept 2014/oct2015

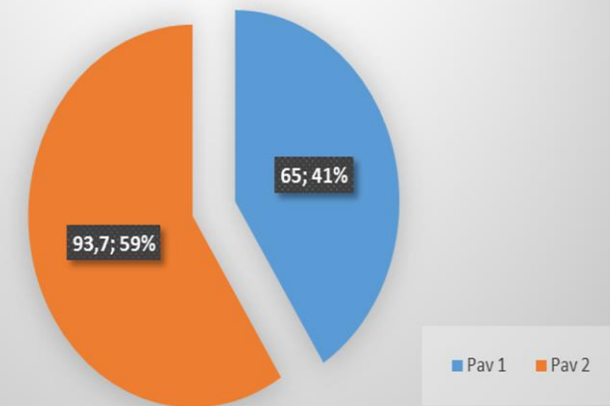
Nombre d'élèves total
835 pav 1
1100 pav 2



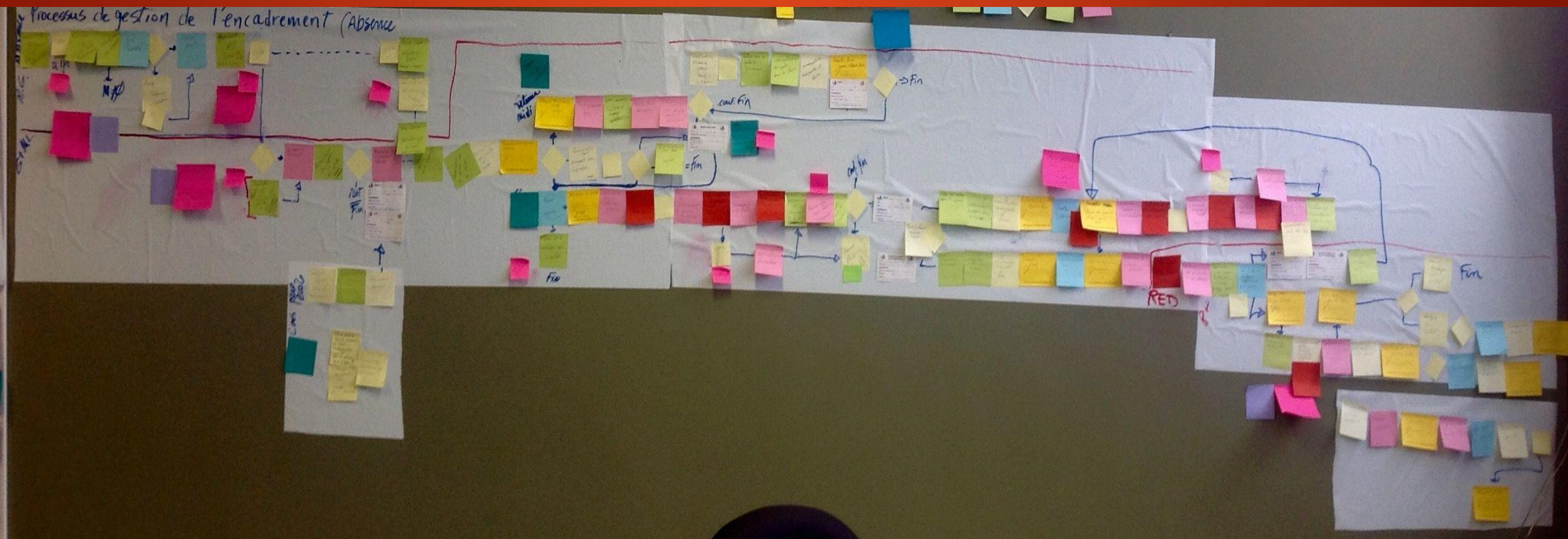
Répartition des journées de suspension de septembre 2014 à décembre 2015



d'heures pour réaliser le travail demandé

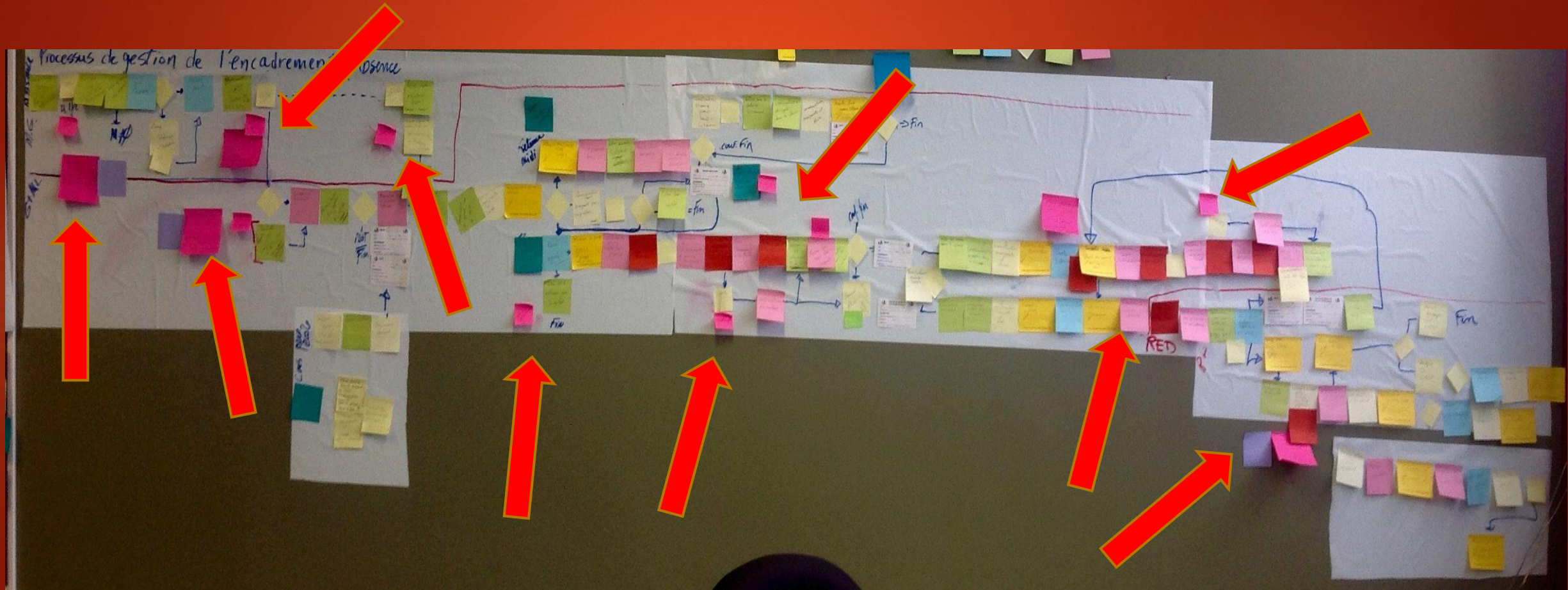


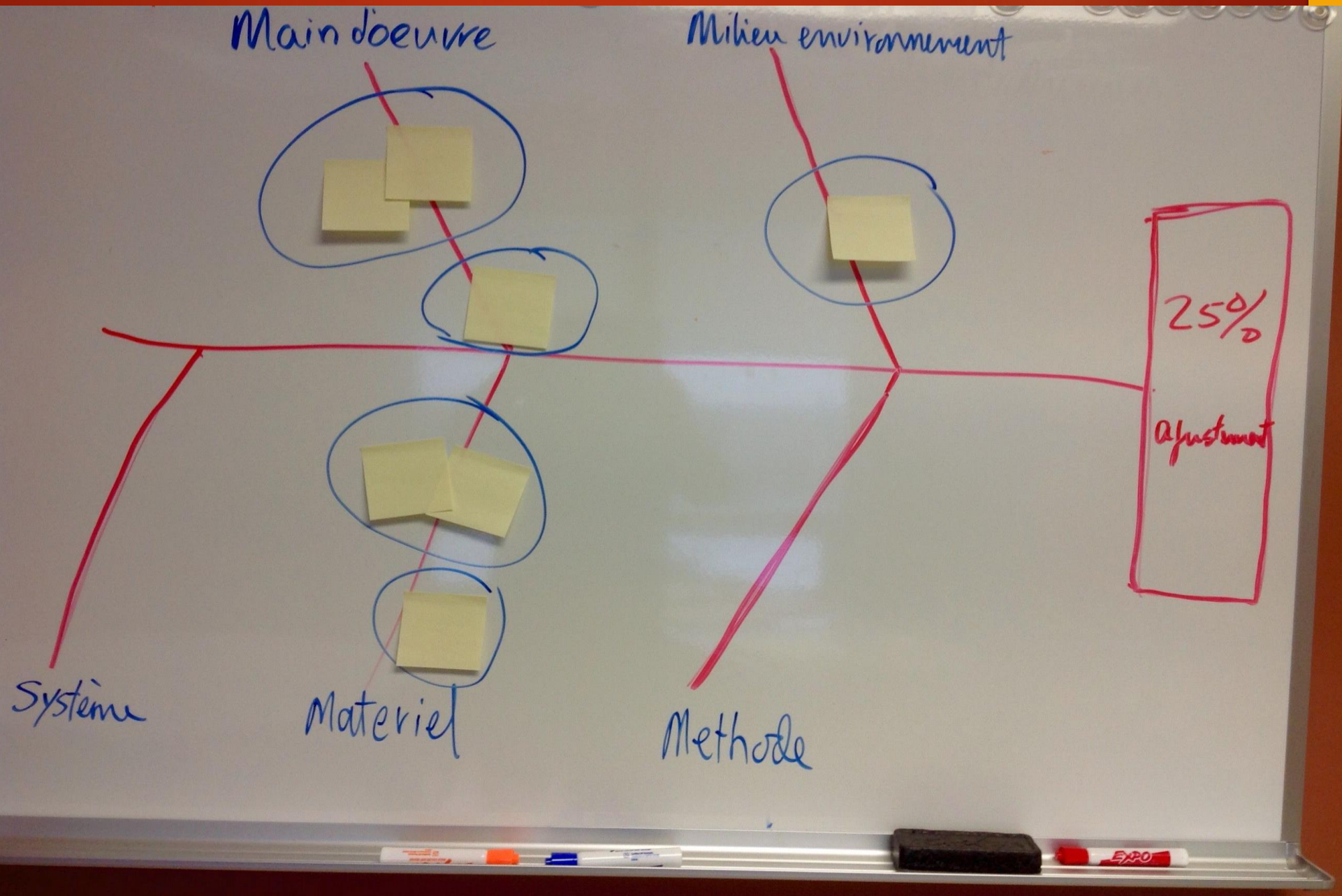
Situation actuelle du processus de gestion de l'encadrement



Situation actuelle du processus de gestion de l'encadrement

Zones d'amélioration







diminuer le # d'opérations du processus encadrement ABS

*** (25%)**

Hélène ≠ R/S → M

Augmenter la motivation des parents

Améliorer le taux de réponse rapide des parents

Cause 1%

Parents ne motive pas impact le # retours et travail inutile

+++ 1er impact pratiques

Améliorer l'efficacité de la communication des parents

en ce qui concerne les motivations ABS

Respecter les secteurs responsables d'intervention

attribuer des rôles

- Diminuer le nombre d'opérations dans le processus d'encadrement
(système, communication, rôle et responsabilité)
- Améliorer l'efficacité de la C^{lan} avec les parents tout en augmentant le taux de motivation des ABS par ceux-ci
- Améliorer l'efficacité de la surveillance
- Chantier de la direction par ce qui concerne la main d'œuvre

Améliorer
communication
Direction - Personnel
Courriels - type et
téléphone
des vocaux

moyens de
communication
courriels
téléphones
cellulaires
travail
texto → avec le jeune
adulte du jeune

Enlever les billets
des retenues.
Gagner du temps
et
d'argent

G.P.I. unifor-
nisé

par la direction
exiger aux
profs d'entre-
tenir les absences
dans les / Smiles
de cours

1 personne gère
les appels
de début à la
fin.

Diminuer le
nombre de sortie
des jeunes en
classe.

insister pour
que les profs
entre ABS.
(coachs inclus)

Appeler
le parent
et donner la
pédagogie
si non
R.E.D

personne qui
surveille l'absence
- présence
- vérification
-

Evaluer la
priorité des
étapes dans
la gestion des
ABS à noter.

Utilisation des points
(Abs. Retard)
Modèle G.P.

la responsable
des retenues
a un ordi et
entre toute les
données

Améliorer le
Processus de
Communication
Parents
avec

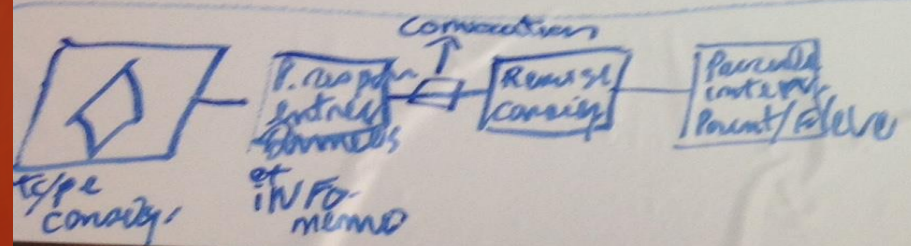
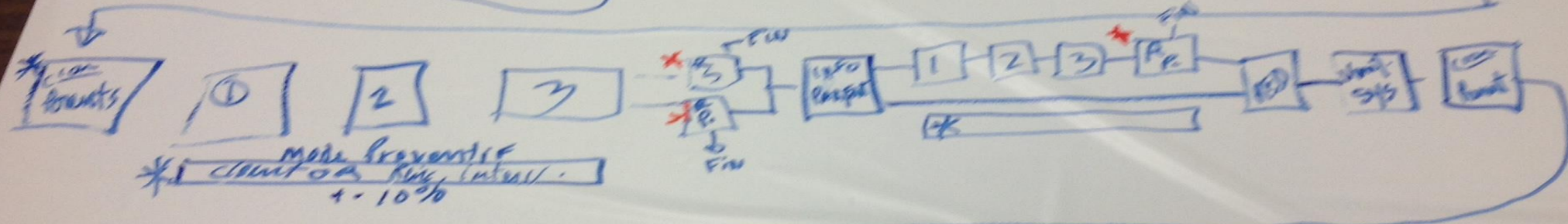
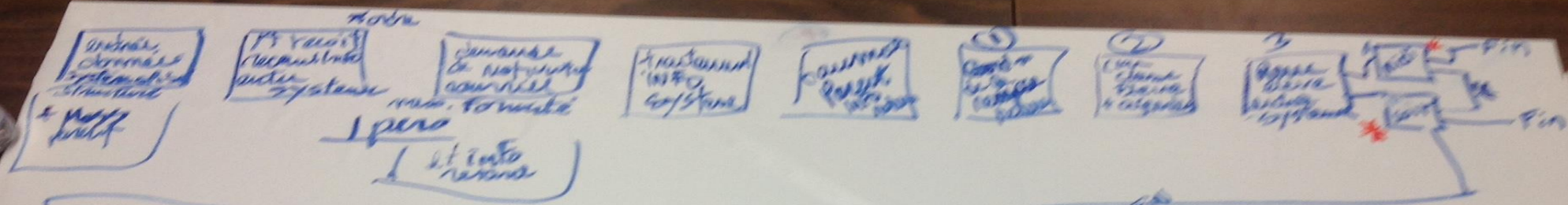
uniformiser
la façon de noter
les absences dans
G.P.I

Courriels aux
enseignants
pour les dates de
retenues - et
l'enseignant(es)
donne les dates
aux élèves et
parents

Responsable des
1 personne -
passer des
vérifications
assuré de la situation

Coordonnateur -
1 personne -
- évaluer les
- noter les données
- assurer points

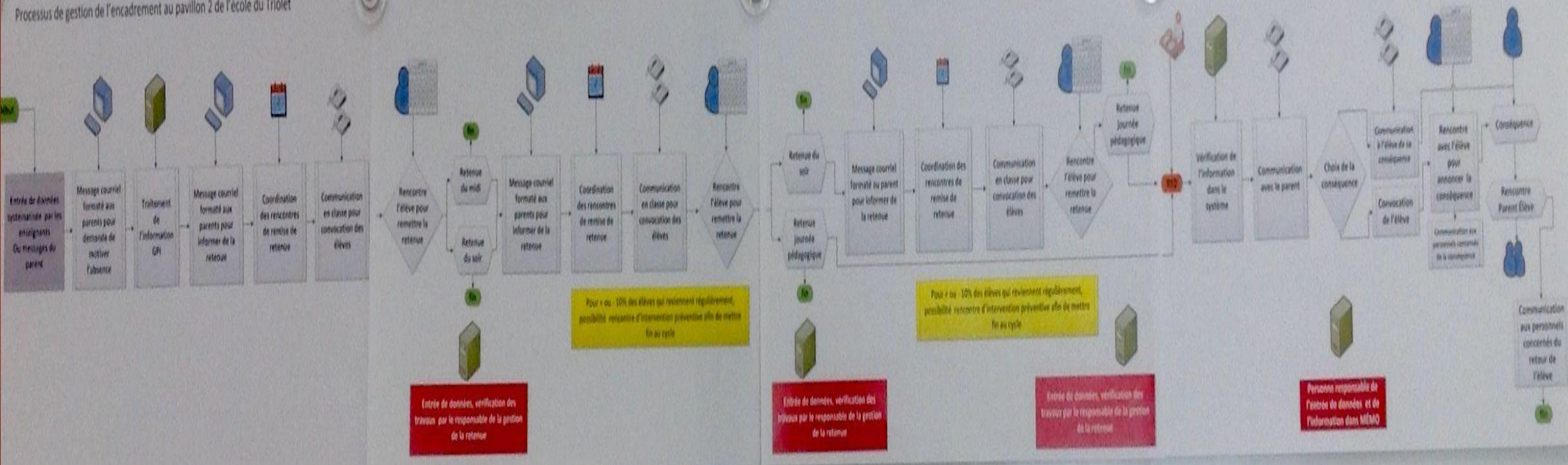
1 personne responsable
des données de la
1 personne responsable
des données de la



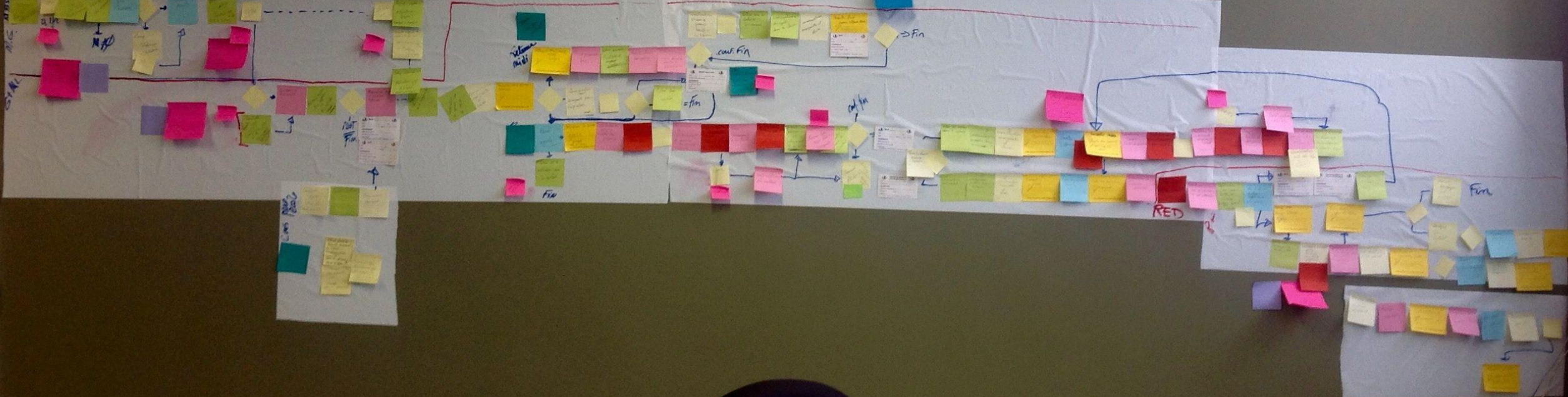
* Responsable de la retenue
* Fait l'entrée données de système

Nouveau processus

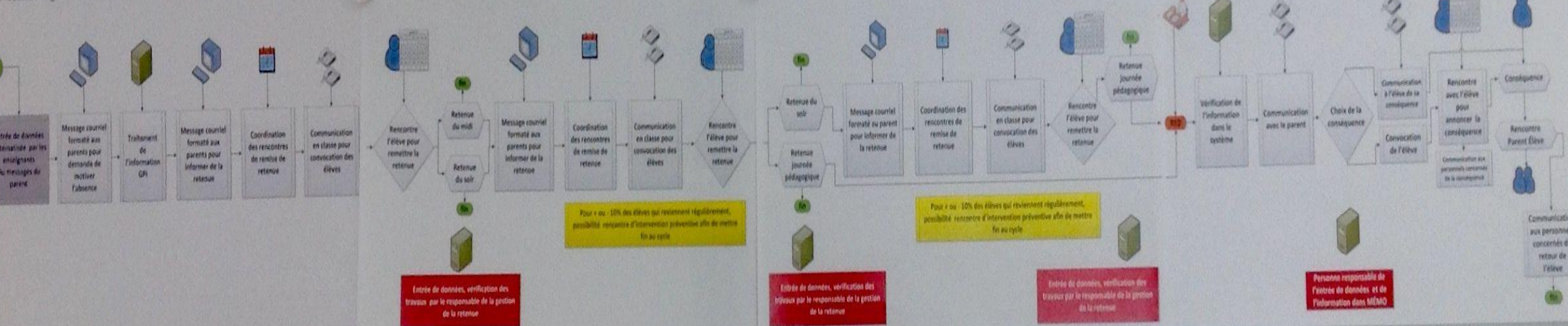
Processus de gestion de l'encadrement au pavillon 2 de l'école du Triolet



Processus de gestion de l'encadrement (Absence)



Processus de gestion de l'encadrement au pavillon 2 de l'école du Triolet



Estimé des gains

Temps

- ▶ Plus de rapidité dans le traitement de l'information;
- ▶ Plus grande efficience dans l'exécution du processus.

Communication

- ▶ Plus grande efficacité dans la communication avec les parents et le personnel de l'école;
- ▶ Plus de facilité à lire les objets de communication (moins de code, uniformité dans les mémos).

Intervenants

- ▶ Plus de temps pour effectuer le travail relié à mon poste respectif;
- ▶ Meilleure qualité d'intervention à cause du temps dégagé;
- ▶ Uniformité dans les tâches.

Élèves

- ▶ Moins de conséquences.



Plan d'implantation

Quoi	Responsable	Date
Rencontre Post-kaizen avec les participants	C. Chainé/ DG	18/01/16
Présentation à l'équipe de gestion	C. Chainé	21/01/16
Présentation au Conseil d'école	C. Chainé	02/02/16
Présentation aux enseignants	C. Chainé	19/02/16
Préparer les messages courriels pré formatés	Équipe et secrétaire	d'ici fin janvier
Organisation des postes informatiques de travail	Équipe et appariteur	d'ici fin janvier

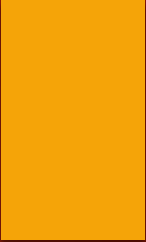
Quoi	Responsable	Date
Revalider les codes GPI, le lexique de mémo et les utiliser	Équipe	d'ici fin mars
Rencontrer individuellement les intervenants de l'équipe, afin de revoir l'organisation du travail	C. Chainé	Du 25/01 au 19/02/2016
Rencontrer le responsable de la retenue du soir pour lui confier de nouvelles responsabilités	C. Chainé	Du 25/01 au 19/02/2016
S'assurer de la présence de postes informatiques aux endroits requis	C. Chainé	05/02/16
Valider le processus à la suite d'une opération d'essai de 5 à 10 situations et procéder à l'implantation fin février	Équipe	22/02 /2016
Organiser des rencontres de suivi: regarder le taux de conséquences, bilan des méthodes de travail (calendrier à convenir en fonction de la situation pour les autres rencontres). Formulaire A3 avancement	Équipe du Kaizen	04/04/2016
Procéder au suivi en continu par la propriétaire du processus.	C. Chainé	À déterminer

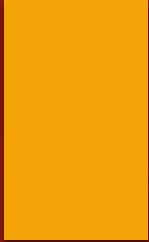
Gains réels après un peu plus d'un mois

Formulaire A3 d'avancement		Nom: Processus de gestion des absences non-motivées																						
Date début: 4 avril 2016	Date de fin:	Parrain: Christine Chainé	Leader:																					
Mise en contexte		Indicateurs:	Conseiller AC: D. Gaudreault																					
Par rapport à celui du pavillon 1 (premier cycle du secondaire), le taux de retenues est supérieur au pavillon 2 (deuxième cycle du secondaire) pour les élèves ayant des absences non motivées. La gestion du processus est complexe et présente un débordement de travail important. Pour une somme de travail pratiquement égale, le personnel requis d'un pavillon à l'autre est différent. On génère un lot d'insatisfactions au niveau de la communication auprès des parents, du personnel enseignant et des personnes impliquées dans le processus.		Résultats																						
		Taux d'absences motivées <table><caption>Taux d'absences motivées</caption><tr><th>Niveau</th><th>15 février au 3 avril 2015</th><th>15 février au 3 avril 2016</th></tr><tr><td>sec 3</td><td>~75%</td><td>~90%</td></tr><tr><td>sec 4</td><td>~80%</td><td>~85%</td></tr><tr><td>sec 5</td><td>~82%</td><td>~85%</td></tr></table> Nombre de retenues <table><caption>Nombre de retenues</caption><tr><th>Période</th><th>Nombre de retenues du midi</th><th>Nombre de retenues du soir</th></tr><tr><td>15 février au 3 avril 2015</td><td>~70</td><td>~65</td></tr><tr><td>15 février au 3 avril 2016</td><td>~68</td><td>~32</td></tr></table>		Niveau	15 février au 3 avril 2015	15 février au 3 avril 2016	sec 3	~75%	~90%	sec 4	~80%	~85%	sec 5	~82%	~85%	Période	Nombre de retenues du midi	Nombre de retenues du soir	15 février au 3 avril 2015	~70	~65	15 février au 3 avril 2016	~68	~32
		Niveau	15 février au 3 avril 2015	15 février au 3 avril 2016																				
		sec 3	~75%	~90%																				
		sec 4	~80%	~85%																				
sec 5	~82%	~85%																						
Période	Nombre de retenues du midi	Nombre de retenues du soir																						
15 février au 3 avril 2015	~70	~65																						
15 février au 3 avril 2016	~68	~32																						
Conditions actuelles																								
Des rencontres individuelles avec le personnel directement impliqué ont été réalisées, afin de préciser les changements apportés dans les rôles et responsabilités.																								
Des rencontres par département avec les enseignants fournisseurs d'intrants impliqués dans le processus ont été réalisées pour préciser les attentes et modalités, afin de garantir l'efficacité du processus.																								
Des ajustements aux différents postes de travail ont été apportés. Des messages formatés destinés aux parents ont été rédigés.																								
Des difficultés dans le flux des opérations concernant la communication aux parents sont identifiées.																								
Le nombre d'opérations de ce processus a été diminué d'environ 65% ce qui a permis de replacer l'équivalent de ,5 poste en surveillance d'élève.																								
Actions à poser																								
Actions à poser		Échéance	Responsable																					
En ce qui concerne la procédure, apporter des précisions aux différents messages préformatés destinés aux parents, afin de les rendre plus simples et plus précis.		2016-04-11	Geneviève et Christine																					
Effectuer un rappel auprès de certains enseignants concernant les modalités de fonctionnement et de l'importance du signalement des absences.		2016-04-11	Direction																					

Autres types de démarches

- ▶ **Ecole spécialisée Du Touret :**
 - ▶ **Processus de gestion des comportements difficiles,**
 - ▶ **Gains: Diminution du nombre de jours d'arrêt de travail CSST en lien avec les agressions des élèves (158,4 jrs à 3,6 sur trois ans).**
- ▶ **Centre de formation Professionnelle 24 Juin**
 - ▶ **Processus de facturation au programme Accès compétences**
 - ▶ **Diminution des opérations, gains non mesurés de la diminution du délai d'encaissement.**
- ▶ **Résolution de problème en ce qui a trait à une problématique de confidentialité sur Office 365**
 - ▶ **Gains: Résolution en 2h30 avec des solutions simples sans grand déploiement comme envisagé à la détection du problème.**

- 
- ▶ **Organisation scolaire au secondaire**
 - ▶ **Démarche de choix de critères pour la répartition des ressources et du modèle de calcul**
 - ▶ **Gain en temps de réalisation de la démarche**
 - ▶ **Processus d'élaboration du plan stratégique**
 - ▶ **Gains visés: plus grande mobilisation du personnel, alignement des opérations, modèle de suivi Lean.**
 - ▶ **Processus d'organisation des ressources et des services à l'élève**
 - ▶ **Projet d'envergure en élaboration**
 - ▶ **Réflexion portant sur l'apport de l'approche de la RDP dans les CAP en ce qui a trait aux causes racines des problèmes rencontrés...**



Questions?
Réactions?
Commentaires?

Merci!