

# Recenser les problèmes et les préoccupations du personnel, des résidentes et des résidents en temps réel par les caucus à paliers

Pratiques prometteuses visant à  
encourager la santé du personnel  
pour favoriser des soins centrés sur  
la personne en soins de  
longue durée

Vous cherchez des pratiques prometteuses employées en soins de longue durée pour favoriser un milieu de travail sain permettant des soins plus sûrs, de meilleure qualité et centrés sur la personne? Cette ressource est pour vous.





## À propos d'Excellence en santé Canada

Excellence en santé Canada (ESC) est un organisme dont la priorité absolue est d'améliorer les services de santé, avec – et pour – toutes et tous au Canada. Né en mars 2021 de la fusion de l'Institut canadien pour la sécurité des patients et de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, Excellence en santé Canada dispose d'une plus grande capacité à soutenir ses partenaires pour transformer des innovations éprouvées en améliorations généralisées et durables de la sécurité des patients et de tous les aspects de l'excellence des services de santé. Nous sommes convaincus du pouvoir des personnes et des données probantes; en les unissant, nous pouvons développer les meilleurs soins et services de santé au monde. ESC est un organisme de bienfaisance indépendant sans but lucratif financé principalement par Santé Canada.

Les opinions exprimées ici ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

Excellence en santé Canada

150, rue Kent, bureau 200

Ottawa (ON) K1P 0E4

Renseignements généraux : [info@hec-esc.ca](mailto:info@hec-esc.ca) | 613 728-2238

## Réseaux sociaux

[X](#) [LinkedIn](#) [Instagram](#) [Facebook](#)

Excellence en santé Canada honore les territoires traditionnels sur lesquels son équipe et ses partenaires vivent, travaillent et se divertissent. L'organisme reconnaît que le niveau de vie dont ses membres bénéficient aujourd'hui est le résultat de l'intendance et des sacrifices des premiers habitants de ces territoires. [En savoir plus](#)



## Recenser les problèmes et les préoccupations du personnel, des résidentes et des résidents en temps réel par les caucus à paliers

Hebrew SeniorLife, situé à Boston dans le Massachusetts, est ancré dans la tradition juive de respect des personnes âgées, tout en encourageant leur indépendance et en cherchant à apporter un changement positif à chaque aspect du vieillissement. Pour cela, l'organisme met en place des communautés dynamiques pour personnes âgées; propose une gamme complète de soins personnalisés et holistiques; mène d'importants travaux de recherche qui améliorent continuellement la qualité de vie des personnes âgées et guident le processus décisionnel public; et offre des formations pour grossir les rangs des prestataires de soins gériatriques. L'initiative est inspirée du cadre de caucus à paliers élaboré à l'origine par la Cleveland Clinic en 2018 comme projet d'amélioration continue<sup>1</sup>. Cette pratique prometteuse est basée sur un entretien avec l'infirmière en chef et vice-présidente des services de soins aux patients de Hebrew SeniorLife.

1. Pour en savoir plus sur les caucus à paliers, consultez cette page : <https://consultqd.clevelandclinic.org/tiered-huddles-improve-quality-across-the-system/> (en anglais).

# But et objectif de l'initiative

## Comment l'initiative favorise des soins centrés sur la personne et encourage la santé du personnel en soins de longue durée (SLD)

Cette pratique prometteuse vise à instaurer et à maintenir un système permettant de régler localement et rapidement les problèmes du personnel en SLD ou de les faire remonter au besoin pour élaborer des mesures préventives et en faire part au personnel.

- Elle crée un espace formel où le personnel en soins de longue durée peut signaler sur-le-champ les tendances et problèmes inquiétants dans le milieu de travail (violence physique ou psychologique de la part d'une patiente ou d'un patient, équipement défectueux, etc.) et déterminer collectivement s'il est possible de s'en occuper à l'échelle du service ou s'il faut les signaler à la direction (responsables des soins infirmiers, PDG, etc.) pour obtenir du soutien.
- Elle instaure un système formel de suivi et de rapport des problèmes, des responsabilités, des mesures et des solutions à différents niveaux (de dotation par exemple).
- Elle donne régulièrement aux membres du personnel l'occasion de parler des défis et problèmes qu'ils n'auraient peut-être pas signalés autrement (par exemple, se faire injurier par une résidente ou un résident).
- Elle favorise la prise de mesures collectives et aide le personnel à prendre conscience de sa capacité à résoudre des problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.
  - À court terme, la réussite se matérialise par la résolution des problèmes mis en

évidence à n'importe lequel des cinq paliers de caucus.

- À long terme, la réussite se traduit par l'amélioration des mesures de sécurité et de bien-être du personnel (par exemple, diminution du pourcentage de membres du personnel ayant signalé des violences physiologiques de la part des familles).

« Nous essayons de régler autant de problèmes que possible en première ligne, et il suffit souvent de créer un espace propice pour ce faire. Parfois, on finit par fermer les yeux dans un environnement stressant, on évite les problèmes parce qu'on ne peut pas les régler seul. »

– Personne interrogée

## Approche

### Principales caractéristiques de l'initiative

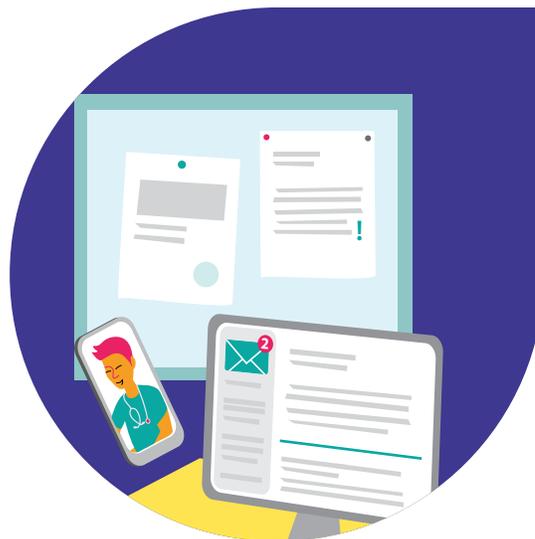
- La raison principale de la mise en œuvre des caucus à paliers à Hebrew SeniorLife était de s'attaquer aux problèmes de sécurité et de violence au travail toujours plus préoccupants et ayant des répercussions sur le moral et l'efficacité du personnel. Un sondage mené en mai 2019 sur la violence au travail a révélé que, en raison de la nature des personnes âgées atteintes de démence, la violence psychologique de la part de la famille des résidentes et résidents était de plus en plus courante et tolérée.
- Les caucus à paliers sont une série de brèves discussions ciblées menées quotidiennement au sein d'une unité ou d'un étage de l'établissement de SLD, et

qui ouvrent les voies de communication du premier palier (personnel infirmier, préposées et préposés aux bénéficiaires [PAB]) jusqu'à la direction (gestionnaires, directrices et directeurs).

- En général, dans les caucus à paliers sur les étages, les PAB principales et principaux dirigent la conversation à l'aide de questions simples afin de faire ressortir tout problème pressant en lien avec le bien-être du personnel ou des résidentes et résidents. Les personnes présentes aux caucus déterminent ensemble quels problèmes peuvent être réglés au premier palier, et lesquels concernent toute l'entreprise et doivent donc être signalés à la direction.
- Les unités consignent chaque problème sur une note autocollante placée sur un tableau blanc en indiquant à quel palier la solution doit être trouvée. Une feuille de calcul Microsoft Excel partagée permet de faire le suivi et le signalement des problèmes, qui sont assignés à une ou un responsable. Les mesures recommandées y sont également consignées.

## Qui a participé?

- Le concept des caucus à paliers vient initialement d'un grand réseau hospitalier. Consciente des défis inhérents à la mise en œuvre d'un cadre prescriptif et systématique provenant d'un système de santé dans un contexte de SLD, la haute direction a décidé de simplifier l'approche et de l'adapter aux besoins spécifiques du personnel et des résidentes et résidents.
- L'idée d'instaurer les caucus à paliers est venue de l'infirmière en chef de Hebrew SeniorLife.
- De nombreux membres du personnel de tous les niveaux de dotation participent activement à ces caucus. Les caucus du



premier palier sont généralement dirigés par les PAB principales et principaux, qui travaillent de concert avec le personnel afin de trouver les causes profondes des problèmes urgents et de décider si ces problèmes nécessitent l'expertise et les ressources des échelons supérieurs. Si c'est le cas, il revient à la direction d'élaborer des mesures correctives et d'y allouer des ressources.

- Les leaders des caucus du premier palier jouent un rôle crucial dans le bon fonctionnement du système, puisque beaucoup de problèmes sont signalés à ce niveau. Les PAB principales et principaux doivent donc s'engager à faire participer activement le personnel et à creuser au besoin pour découvrir les problèmes et défis majeurs.

## Mise en œuvre

### Calendrier

Hebrew SeniorLife a lancé son initiative de caucus à paliers au sein d'unités/d'étages spécifiques en 2019. Depuis, de nombreuses unités des établissements de SLD de HebrewLife l'ont adoptée.

## Compétences, expertise et ressources nécessaires

- L'adoption d'un cadre de caucus à paliers demande une grande mobilisation – normalement sous forme de temps alloué ou d'engagements administratifs – à tous les niveaux de dotation :
  - Le personnel du premier palier doit s'engager à participer quotidiennement aux caucus, non seulement pour discuter des défis mis en évidence, mais aussi pour trouver ensemble des solutions adéquates aux problèmes qu'il est capable de résoudre.
  - Pour leur part, les paliers supérieurs doivent s'engager à tenir des réunions hebdomadaires dès lors que des ressources financières supplémentaires ou une collaboration interdépartementale sont nécessaires à la résolution des problèmes signalés.
  - Il est également essentiel que tout le personnel effectue des tâches administratives, comme la mise à jour des tableaux blancs et des feuilles de suivi Excel et la rédaction de rapports d'étape et de mesures correctives. L'organisme n'utilise pas de technologie ou de logiciels sophistiqués dans le cadre des caucus à paliers. Le plus efficace a plutôt été d'utiliser des outils simples, c'est-à-dire des tableaux blancs, des notes autocollantes et des feuilles Excel partagées, afin de suivre les progrès et de présenter les mises à jour et les mesures correctives dans les deux sens.

## Facteurs ou risques majeurs qui nuisent à la mise en œuvre de l'initiative

- Le personnel qui ne participe pas activement aux caucus à paliers ou n'en voit pas la valeur.

- Les leaders de caucus qui ne dirigent pas de façon structurée et qui ne posent pas les bonnes questions pour cerner les problèmes délicats ou systémiques.
- Les unités et étages où la culture n'est pas axée sur la collaboration signalent souvent aux paliers supérieurs tous les problèmes sans se rendre compte que leur groupe est probablement capable de les résoudre.

## Principaux leviers de mise en œuvre de l'initiative

- Les utilisateurs et utilisatrices précoces (les personnes qui accueillent favorablement les changements, sont conscientes de la nécessité du changement et sont donc disposées à adopter de nouvelles idées) ont été les artisans du succès du système de caucus à paliers.
- Les membres du personnel intrigués qui se sont portés volontaires et ont mené l'initiative sur leur étage après avoir compris les avantages qu'elle procurait à leurs collègues ont également contribué à l'expansion du programme.

## Retombées de l'initiative

### Indicateurs de réussite

- Dans certains cas, les caucus à paliers ont contribué à renforcer la capacité et l'autonomie des unités.
- Les problèmes sont signalés et tous les niveaux de l'organisme participent à l'élaboration des mesures correctives.
- D'autres départements à l'interne ont décidé d'eux-mêmes d'adopter les caucus à paliers.

« La magie des caucus à paliers, c'est que les étages réalisent petit à petit qu'ils sont capables de prendre des décisions importantes en lien avec les enjeux qui les touchent. Voilà le principal résultat souhaité de ce modèle. »

– Personne interrogée

## Méthodes d'évaluation de la réussite

- À ce jour, Hebrew SeniorLife mesure le succès en regardant le nombre de problèmes réglés par l'utilisation du système de caucus à paliers (par exemple, en comptant le nombre de notes autocollantes dans la colonne « réglé »).
- L'organisme prévoit de mesurer le succès à long terme en menant un autre sondage auprès du personnel sur la violence en milieu de travail pour déterminer si le pourcentage de membres du personnel victimes de violence physique ou psychologique, en raison de la nature des personnes âgées atteintes de démence, a diminué depuis le sondage de mai 2019.

## Pérennisation et capacité de mise à l'échelle

### Pérennisation

- Hebrew SeniorLife a l'intention de continuer d'accroître l'utilisation des caucus à paliers dans ses établissements de soins de longue durée. Toutefois, on a pu observer que le succès de la mise en œuvre était grandement freiné par les équipes d'étages et d'unités manquant de camaraderie et de cohésion.

### Capacité de mise à l'échelle

- Hebrew SeniorLife a réussi à adapter le [cadre de référence de la Cleveland Clinic](#) (en anglais) à ses propres besoins et compétences.