




aqesss
ASSOCIATION QUÉBÉCOISE
D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ
ET DE SERVICES SOCIAUX

SOIGNER
L'HUMAIN POUR
BÂTIR DEMAIN



SOIGNER
L'HUMAIN POUR
BÂTIR DEMAIN

Soigner, reconforter et aider est au cœur de la mission du réseau de la santé et des services sociaux. Des milliers de personnes : médecins, infirmières, professionnels et gestionnaires contribuent chaque jour à concrétiser cette mission et perpétuent ainsi la chaîne de l'engagement.

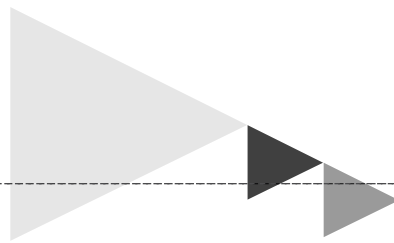


En tenant compte des initiatives amorcées par les établissements et en vue d'assurer la pérennité des services offerts par le réseau, le conseil d'administration de l'AQESSS a amorcé au cours de la dernière année une réflexion sur la gestion des ressources humaines. L'orientation proposée dans ce document est issue de cette réflexion et invite chacun des établissements à mettre l'accent sur les personnes qui dispensent les services en créant un environnement de travail propice à attirer, à retenir la main-d'œuvre et à assurer son développement et son épanouissement. Cette orientation peut se concrétiser de différentes façons, selon la réalité de chaque établissement et l'angle de prise choisi. Elle prend toutefois forme dans la gestion quotidienne, d'où la suggestion de se doter « **d'une approche favorisant une gestion davantage axée sur les personnes** ».

Or, quand vient le temps de faire du capital humain une priorité, le conseil d'administration a un rôle de premier plan à jouer. Aussi, ce texte s'adresse en premier lieu à tous les membres de conseil d'administration des établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Tout au long du texte, nous donnerons des exemples d'initiatives inspirées de l'approche proposée qui sont actuellement mises en œuvre dans les établissements du réseau.

Actuellement 245 000 personnes sont en emploi dans le réseau, en plus de 28 000 professionnels de la santé. D'ici 2016, on estime que les besoins de main-d'œuvre oscilleront entre 15 000 et 20 000 personnes annuellement.

(MSSS, 2009)



UNE DÉFINITION

Une gestion davantage axée sur les personnes constitue une approche stratégique qui:

- ▶ reconnaît la spécificité de la relation d'une personne humaine apportant de l'aide à une autre personne humaine ;
- ▶ met le client et la qualité du service au centre des préoccupations ;
- ▶ mise sur l'engagement et la responsabilisation des personnes qui façonnent, développent et dispensent les services ;
- ▶ considère l'individu, non plus comme une ressource, mais comme un acteur de premier plan ;
- ▶ cherche à susciter le sentiment d'appartenance et la fierté d'œuvrer pour une cause des plus nobles.

Sur le terrain, cela signifie notamment que :

- ▶ les employés sont consultés au préalable lors d'une prise de décision les concernant et en reçoivent l'explication ;
- ▶ la reconnaissance, tant formelle qu'informelle, est une composante de la gestion et elle provient autant des pairs que de l'organisation ;
- ▶ le soutien aux employés est la pierre angulaire du rôle du supérieur immédiat dont la présence est fréquente ;
- ▶ la tâche de chacun est bien définie, tout en laissant une certaine place à l'autonomie et à l'initiative.

DES FONDEMENTS

Parce que les organisations qui connaissent le succès ont une marque de commerce commune : l'importance qu'elles accordent aux personnes qui sont à leur service.

Parce que dans ce grand réseau de services visant à prévenir, guérir et soigner, la première richesse correspond aux personnes qui incarnent les valeurs de solidarité et d'équité.

Parce que, jusqu'à maintenant, la priorité a été donnée à l'organisation, à la performance et à l'efficacité. Il a été bien peu question des personnes qui font vivre et donnent une âme aux établissements.

Parce qu'une telle approche, surtout si elle est généralisée dans tous les établissements, améliorera la situation actuelle en développant un climat de travail plus satisfaisant, plus stimulant et plus attrayant.

Parce que cette approche interpelle chacun des acteurs de l'établissement pour convenir d'un projet collectif porteur d'avenir et que les organisations qui réussissent le mieux sont celles qui véhiculent un projet rassembleur et mobilisateur.

UNE PORTÉE

Une approche de gestion axée sur les personnes signifie que les rapports quotidiens entre les différents acteurs montrent clairement que :

- ▶ chaque personne est importante, tant l'employé que le client ;
- ▶ chaque geste est important pour le mieux-être du client ;
- ▶ chaque personne est responsable et que ses gestes font la différence ;
- ▶ chaque personne est reconnue pour ses talents, ses compétences et sa créativité ;
- ▶ chaque personne est considérée comme un leader potentiel et un agent de changement ;
- ▶ chaque personne est considérée pour elle-même et valorisée pour son apport à la mission de l'établissement ;
- ▶ chaque personne donne vie et sens à la mission, à la vision et aux valeurs de l'établissement.

DES RETOMBÉES

POUR L'ORGANISATION

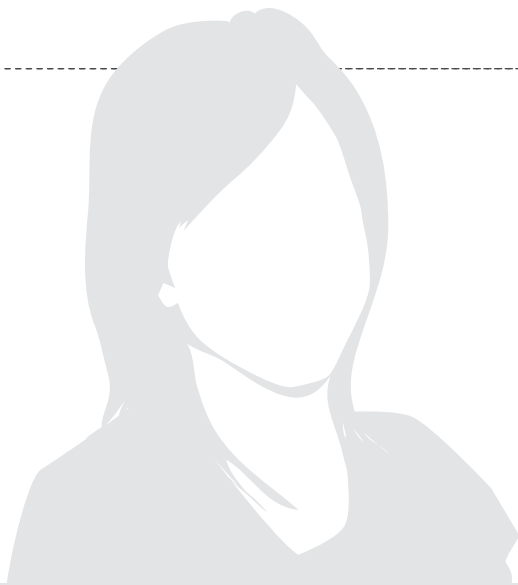
- ▶ Un renforcement des liens entre les personnes, notamment le partage de valeurs communes, d'un langage commun et d'objectifs communs.
- ▶ Une vision stratégique qui imprègne les actions, les gestes, les attitudes et les comportements de tous les jours.
- ▶ Un meilleur climat de travail, une plus grande mobilisation interne et une présence au travail de qualité.
- ▶ Un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation.

POUR LES PERSONNES

- ▶ Une plus grande responsabilisation obtenue par une plus grande implication dans la prise de décision.
- ▶ Une meilleure compréhension de l'offre globale de service en mettant l'accent sur le sens des rôles et responsabilités de chacun.
- ▶ Un sentiment de prendre part à l'organisation du travail, de trouver soi-même des solutions aux problèmes rencontrés.
- ▶ Une plus grande imputabilité individuelle des actions entreprises et des décisions prises.

POUR LA CLIENTÈLE

- ▶ Un rapprochement entre le client et le fournisseur de services ; des soins et des services plus personnalisés.
- ▶ Des façons de faire novatrices au bénéfice des clients.
- ▶ Une plus grande qualité des services grâce à une mobilisation généralisée.



Marie préside fièrement le conseil d'administration (C. A.) d'un établissement de santé et de services sociaux de plus de 2 500 employés en territoire urbain. Elle partage, avec les membres du C. A., deux témoignages reçus récemment : celui d'un patient et l'autre d'une infirmière fidèle à l'organisation depuis plus de vingt ans.

« Georges F. témoigne de sa satisfaction pour les soins reçus lors de sa chirurgie cardiaque. Il souligne l'attention personnalisée reçue ainsi que le bon travail d'équipe avec les médecins sur l'étage ».

Francine T., infirmière en clinique externe, dit « se sentir appréciée par la clientèle qui le lui rend bien. Elle aime le soutien de ses collègues ainsi que l'autonomie accrue qu'elle prend depuis plus de deux ans. Les choses ont changé pour le mieux ».

Le directeur général, l'équipe de direction et tous les gestionnaires se sont engagés dans une démarche d'établissement basée sur une attention particulière accordée aux personnes. Marie, présidente du C. A., a été à l'origine de cette orientation, puisqu'elle a convaincu les membres du conseil de mettre tout leur poids dans cette initiative, en accord avec le directeur général. La pierre angulaire de ce changement consiste à instaurer une gestion davantage axée sur la personne. Ainsi, cette approche préconise, entre autres, une plus grande autonomie pour les employés, en favorisant chez ces derniers une participation active à la résolution de problème.

De plus, une philosophie de reconnaissance par les supérieurs immédiats et par les pairs vient compléter la nouvelle approche de gestion. Marie est consciente, pour en avoir discuté moult fois avec le directeur général, que plusieurs embûches ont été rencontrées et que des défis demeurent à l'ordre du jour : pénurie de personnel, restrictions financières, achalandage croissant de l'urgence, et autres. Pourtant, le C. A. et l'équipe de direction demeurent convaincus que de créer un environnement de travail stimulant pour le personnel, propice à attirer et à retenir la main-d'œuvre, constitue un investissement qui a des retombées positives pour la clientèle tant du point de vue de l'organisation du travail que de la qualité des soins. C'est pourquoi tous les efforts sont faits pour atteindre le meilleur équilibre entre les besoins des clients et ceux des personnes qui prodiguent les soins et services ; ce qui fait dire au personnel que « l'environnement du travail s'est amélioré au cours des dernières années ».

UNE DÉMARCHE

ÉTAPE 1

L'ANALYSE DE LA SITUATION

Avant de déterminer la démarche interne qui épouse le mieux la situation et qui fera avancer l'établissement, le conseil d'administration doit avoir en main un bon portrait de la situation concernant sa main-d'œuvre. À ce titre, et bien que la liste ci-dessous ne soit pas exhaustive, les données suivantes apparaissent nécessaires.

UNE ANALYSE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

À l'aide des tableaux de bord et d'autres données, le conseil d'administration prend connaissance du « portrait de famille » en se souciant de l'évolution des données à travers le temps. Les données suivantes devraient être minimalement considérées pour le diagnostic :

- ▶ le nombre de postes vacants et où ils se situent ;
- ▶ les principales difficultés de recrutement : titres d'emploi et secteurs de travail ;
- ▶ le nombre d'embauches au regard des besoins et des cibles identifiées ;
- ▶ les taux de rétention et de roulement ;
- ▶ le ratio d'absence et les coûts (assurance salaire, accidents de travail et congés de maternité) ;
- ▶ les résultats du dernier sondage sur le climat de travail ;
- ▶ le nombre d'heures supplémentaires et d'utilisation de la main-d'œuvre indépendante ;
- ▶ l'admissibilité à la retraite sans pénalité actuarielle et les prévisions de départ des prochaines années, si disponibles.

Grâce à ces données, le conseil d'administration fait l'analyse, la plus juste possible, de la situation. Une comparaison des indicateurs choisis avec d'autres établissements semblables pourrait également s'avérer intéressante.

UNE IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX ENJEUX

Au regard de l'analyse réalisée ci-dessus, le conseil d'administration identifie les principaux enjeux auxquels l'établissement doit faire face. Les questions suivantes peuvent contribuer à l'identification de ces enjeux.

- ▶ Quel est l'engagement du directeur général ? De l'équipe de direction ?
- ▶ Quels sont les défis les plus importants à relever ?
- ▶ Quels sont les facteurs positifs sur lesquels on peut compter ?
- ▶ À l'inverse, quelles sont les conditions critiques pouvant faire échouer le projet ?
- ▶ Quelle est la résistance prévisible ? Où se situe-t-elle principalement ? Comment risque-t-elle de se manifester ?
- ▶ Quel est le niveau de mobilisation de l'équipe d'encadrement ? Quelle est sa réalité de travail ? Quelles sont ses conditions d'exercice (nombre d'employés à superviser, nombre de comités de travail, tâches administratives, etc.) ?
- ▶ Quelles sont les ressources nécessaires (humaines, financières...) ?
- ▶ Dans l'environnement externe, quelles sont les menaces, les occasions, les forces et les faiblesses à considérer ?

UN CENTRE HOSPITALIER A ORGANISÉ
POUR SES CADRES UNE FORMATION
SUR L'ANIMATION DES RÉUNIONS D'ÉQUIPE.
EN OUTILLANT DAVANTAGE LES GESTIONNAIRES,
ON PERMET UNE CIRCULATION PLUS FLUIDE
DE L'INFORMATION AINSI QU'UNE PARTICIPATION
ACCRUE DES EMPLOYÉS À LA RÉOLUTION
DE PROBLÈME ET À LA PRISE DE DÉCISION.

DES QUESTIONS À SE POSER

► Dans quel sens va l'évolution des données d'une année par rapport à l'autre ? ► Quels sont les points les plus positifs et les plus négatifs ? ► La situation constatée est-elle généralisée ou limitée à certains secteurs d'activités ? ► Les principales difficultés sont-elles liées au recrutement, à la dotation en personnel, aux relations de travail, aux absences, au développement, etc. ? ► Quel est l'impact du climat de travail sur ces difficultés et vice-versa ? Ce dernier a-t-il été évalué au cours des dernières années ? Quels sont les principaux constats ? Y aurait-il lieu de faire une intervention ? ► Au cours des dernières années, quels ont été les initiatives ou les projets de revitalisation mis de l'avant pour corriger la situation ? Peut-on en évaluer les résultats ? Quelles sont les perspectives d'améliorations à court, moyen et long terme ? ► Si la situation à corriger ne l'a pas encore été, peut-on expliquer pourquoi ? ► Existe-t-il des politiques dans l'établissement au regard des éléments jugés problématiques ? Si non, pourquoi ? ► Les processus ressources humaines sont-ils clairs ? Ont-ils été révisés récemment ? ► Les rôles de chacun, et en particulier ceux des cadres de premier niveau et du personnel de la DRH, sont-ils clairs ? ► Comment peut-on qualifier la gestion des ressources humaines ? Y a-t-il une politique, une philosophie à cet égard ? Si non, pourquoi ? Si oui, est-elle connue ? Donne-t-elle les résultats escomptés ? ► Quelle est l'appréciation de la qualité des services donnés ? Les lacunes constatées, si c'est le cas, ont-elles un impact sur la qualité des services ? ► L'établissement s'est-il donné un projet lié aux services à rendre ? Si oui, est-il connu ? Partagé ? Si non, y a-t-il une démarche en cours à laquelle les employés peuvent s'identifier ?



Après avoir posé le diagnostic, fait l'analyse et identifié les principaux enjeux, le conseil d'administration construit la démarche qu'il entend mettre de l'avant. Voici, à ce propos, quelques réflexions et idées.

UNE DÉMARCHE AMORCÉE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'importance des membres du personnel et leur contribution au développement de chaque établissement et de l'ensemble du réseau commandent que le conseil d'administration prenne en premier lieu fait et cause dans ce dossier et en assure le succès à long terme.

Le conseil d'administration d'un établissement doit aller bien au-delà d'une résolution d'appui et d'engagement envers le projet. Son implication s'étend notamment à la définition de l'approche de gestion à moyen et long terme, au choix des grandes valeurs fondamentales soutenant l'approche, à la formulation d'une orientation stratégique générale, et à l'identification des grands paramètres de la gestion renouvelée des ressources humaines ou, devrait-on dire, des personnes de l'établissement. Il doit ensuite confier la réalisation de la démarche au directeur général, suivre son évolution et en évaluer les résultats.

Pour ce faire, il est suggéré de confier la préparation de la réflexion à un comité spécifique du conseil d'administration.

UNE DÉCLARATION D'ENGAGEMENT POUR « ENCHÂSSER » L'APPROCHE

Pour rendre crédible la démarche proposée et inscrire l'approche de gestion axée sur les personnes dans l'action quotidienne, le conseil d'administration doit se doter d'un document de fond, une sorte de « charte » ou de « déclaration solennelle » où il prend l'engagement de pratiquer concrètement l'approche dans ses décisions.

La déclaration d'engagement peut également faire référence à des engagements précis de l'établissement ou pouvant faire partie du plan-cadre de mise en œuvre selon la stratégie adoptée. À titre d'exemple, l'établissement peut s'engager envers toutes les personnes qui constituent sa force vive à :

- ▶ les considérer comme partenaires dans la réalisation de sa mission ;
- ▶ reconnaître et considérer leurs compétences spécifiques, à les soutenir dans leur développement ;
- ▶ les informer, les consulter et assurer leur participation à la vie de l'établissement ;
- ▶ prendre en considération leurs attentes et leurs besoins ;
- ▶ favoriser un milieu de travail stimulant et valorisant ;
- ▶ pratiquer une gestion rigoureuse, transparente et à visage humain ;
- ▶ assurer la cohérence et l'équité dans ses décisions ;
- ▶ les soutenir dans la réalisation de leurs fonctions et tâches diverses.

Un exemple de déclaration est disponible à la fin du document.

RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ▶ Suscite une réflexion de fond entre tous les membres sur le contexte de la main-d'œuvre dans le réseau et particulièrement dans l'établissement, ainsi que sur l'à-propos d'agir auprès des personnes qui œuvrent dans l'établissement.
- ▶ Mandate un comité pour l'aider à définir et suivre l'évolution de la démarche.
- ▶ Manifeste ouvertement, par voie de résolution, sa volonté de voir l'émergence d'une approche de gestion axée sur les personnes.
- ▶ Décide de la meilleure stratégie pour actualiser l'approche.
- ▶ Confie au directeur général la responsabilité d'agir comme maître d'œuvre du projet et lui assure son plein appui.
- ▶ Fait régulièrement le suivi de l'évolution et des résultats obtenus.

RESPONSABILITÉS DU COMITÉ INSTITUÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ▶ Prépare la réflexion du conseil d'administration sur le sujet.
- ▶ Définit les objectifs poursuivis et les résultats à atteindre.
- ▶ Travaille avec le directeur général au contenu et à la stratégie de mise en place de l'approche afin d'en assurer la pérennité.
- ▶ Identifie les moyens qui doivent être mis en œuvre pour réaliser l'approche choisie.
- ▶ Détermine les outils requis à l'évaluation des résultats.
- ▶ Fait régulièrement rapport de ses travaux au conseil d'administration.
- ▶ Prépare, pour le conseil d'administration, les rapports de suivi et l'évaluation des résultats obtenus.

UN CSSS, APRÈS AVOIR RÉALISÉ UN DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL, A MIS SUR PIED DIFFÉRENTS MOYENS POUR SOUTENIR LES CADRES ET LA RELÈVE : GROUPES DE CODÉVELOPPEMENT POUR PARTAGER LEURS EXPÉRIENCES ; MOYENS CONCRETS POUR CEUX QUI GÈRENT SUR PLUSIEURS SITES ; PROGRAMME D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT AXÉ SUR LES COMPÉTENCES ET LEUR DÉVELOPPEMENT.

DES VALEURS DE CHOIX POUR SOUTENIR L'APPROCHE

La plupart des établissements ont déjà identifié un certain nombre de valeurs pour appuyer leur mission ou leur projet clinique. Ces valeurs sont généralement compatibles avec une gestion axée sur les personnes. À défaut, voici cinq valeurs significatives en lien avec cette philosophie de gestion.

L'OUVERTURE

C'est la façon d'être et d'agir qui permet une bonne disposition envers autrui pour laisser place à la communication. L'OUVERTURE présuppose une bonne écoute aux aspirations de l'autre, de la franchise et de la sincérité. Être OUVERT, c'est être présent pour les autres, se préoccuper de leurs besoins et favoriser l'expression des opinions, des idées et des initiatives. Modifier les façons de faire et réussir à faire évoluer la culture actuelle de gestion dans le sens recherché nécessite une bonne dose d'OUVERTURE.

L'ÉQUIPE

L'ÉQUIPE est érigée au rang de valeur pour montrer l'importance à accorder aux relations entre les personnes, à la nécessaire continuité dans l'offre de service et l'interdépendance souhaitée entre les différents acteurs. Le travail en ÉQUIPE est non seulement favorisé, mais valorisé et soutenu. L'intérêt de l'organisation l'emporte sur les intérêts personnels ; les objectifs communs prennent le pas sur les objectifs individuels ; le dynamisme de chacun est canalisé et mis au service du bien collectif.

UN CHU, DANS LE BUT D'ATTIRER ET DE RETENIR DU PERSONNEL ULTRA SPÉCIALISÉ, A TRAVAILLÉ DE CONCERT AVEC L'ÉQUIPE MÉDICALE ET LE SYNDICAT POUR D'UNE PART, BONIFIER LEURS RÔLES ET RESPONSABILITÉS ET D'AUTRE PART, LIMITER LES INTENTIONS DE DÉPARTS EN AMÉNAGEANT LES HORAIRES DE TRAVAIL.

LA CONFIANCE

C'est la façon d'être et d'agir qui permet de se fier à son jugement et à celui des autres. La CONFIANCE suppose que l'on implique les autres, que l'on favorise leur autonomie, et que l'on mise sur leurs compétences et leur jugement. La CONFIANCE va de pair avec la consultation, la participation et la concertation.

Il faut à la fois l'inspirer, l'accorder et la mériter. Surtout, il est difficile de relever le pari de la gestion plus humaine sans s'appuyer sur la CONFIANCE en soi et en l'autre.

UN CH LANCE LE PRIX DE RECONNAISSANCE. PAR LE BIAIS DE LA NOMINATION PAR LES PAIRS, IL PERMET DE SOULIGNER LA CONTRIBUTION DE TOUT MEMBRE DU PERSONNEL QUI SE SERA DÉMARQUÉ POUR PARTAGER OU ANCRER LES VALEURS DE L'ORGANISATION DANS SON TRAVAIL ET AUPRÈS DE SES COLLÈGUES. LA PARTICIPATION À CE PRIX A EU UN EFFET D'ENTRAÎNEMENT ET A FAVORISÉ UN CLIMAT DE TRAVAIL PLUS POSITIF

LE RESPECT

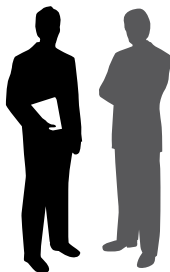
Valeur universelle s'il en est une, le RESPECT est un élément incontournable d'une approche qui choisit les personnes comme « tremplin ». Le RESPECT, c'est la façon d'être et d'agir qui porte à accorder de la considération à toutes les personnes avec qui l'on entretient une relation. Il sous-tend les notions de courtoisie, de diligence et de discrétion. Il implique des gestes et des paroles empreintes de sensibilité à l'égard d'autrui.

UN CSSS ORGANISE UN PROGRAMME DE COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE FAVORISANT LA TRANSMISSION DES SAVOIRS TACITES ET PERMETTANT UN ENCADREMENT DES RECRUES. CES MESURES SONT VALORISANTES POUR LES PLUS EXPÉRIMENTÉS ET SÉCURISANTES POUR LES NOUVEAUX EMPLOYÉS.

L'ÉQUITÉ

Valeur fondamentale lorsqu'il est question de personnes, l'ÉQUITÉ, est une façon d'être et d'agir empreinte de droiture, de justice et d'impartialité dans les rapports avec chacun. L'ÉQUITÉ n'est pas synonyme d'égalité. Il ne s'agit pas d'oublier toute distinction, mais de traiter les situations sans parti pris, avec honnêteté et justice. Être équitable, c'est d'abord faire preuve d'intégrité, puis faire appel à la rigueur et à la cohérence dans le traitement accordé aux personnes et aux situations.

DES ACTEURS ENGAGÉS



LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'implication personnelle du président du conseil d'administration est privilégiée pour porter cette démarche au nom du conseil d'administration, s'assurer de sa réalisation et pour démontrer l'importance à y accorder. Quant à la mise en œuvre de la démarche dans l'établissement, l'implication personnelle du directeur général pour donner le sens et mobiliser l'équipe de gestionnaires et l'ensemble des acteurs apparaît incontournable.



LE DIRECTEUR GÉNÉRAL ET LE COMITÉ DE DIRECTION

Le directeur général est le maître d'œuvre responsable et imputable de l'implantation de la démarche dans l'établissement. Même s'il est « l'âme dirigeante » de la démarche, il s'associe l'ensemble des directeurs dans l'implantation de celle-ci. Le comité de direction en fait une priorité et s'organise pour intégrer les activités courantes afin qu'elles fassent « corps » avec la démarche. Chaque directeur donne le sens puis définit avec son équipe de cadres la meilleure stratégie pour véhiculer les objectifs et les faire partager avec le plus grand nombre. Le directeur est le gardien de son implantation dans la direction, il en suit l'évolution et fait les ajustements nécessaires.



LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Compte tenu de son rôle particulier, le directeur des ressources humaines est associé intimement à la démarche en tant que gardien des lignes directrices mises de l'avant et responsable du partenariat avec les différents groupes et représentants à l'interne. Son équipe sera régulièrement interpellée pour soutenir les supérieurs hiérarchiques.



L'ÉQUIPE DE CADRES

L'équipe de cadres représente l'ossature de la démarche. Si l'on veut modifier l'approche de gestion, il faut compter sur chacun des cadres pour non seulement véhiculer le message, mais le mettre en pratique et le « faire vivre » au quotidien. Si l'approche de gestion axée sur les personnes est le fondement de la démarche, elle doit rejoindre chacun des salariés et professionnels œuvrant dans l'établissement, être partagée et se vivre au jour le jour. Sans la contribution « active » de chacun des supérieurs hiérarchiques, elle n'a aucune chance de percer. Un exemple de cette illustration est disponible à l'ANNEXE 2.

UN CH INSTALLE UN PROGRAMME DE MENTORAT POUR LES CADRES QUI ENTRAÎNE UN ACCROISSEMENT DE LA RÉTENTION DE CES DERNIERS, DOUBLÉ D'UN TAUX PLUS ÉLEVÉ DE SATISFACTION AU TRAVAIL..



LES EMPLOYÉS DE L'ÉTABLISSEMENT

La contribution de tout le personnel, peu importe sa fonction, se veut « active » dans le sens de l'approche proposée. Ce qui est d'abord souhaité, c'est une adhésion de chacune des personnes à l'amélioration du climat général de travail, à la philosophie et aux valeurs mises de l'avant par la nouvelle approche de gestion. Partageant ainsi la vision proposée, chacun des acteurs y contribuera par l'autonomie manifestée, l'initiative prise au quotidien et l'intégrité dans son attitude générale envers la clientèle et la qualité de son travail.

UN CSSS INSTAURE UN PROGRAMME POUR FAVORISER LA RECONNAISSANCE, AFIN D'ADOPTER DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS ET DE MOBILISER LES EMPLOYÉS. LES RÉSULTATS ONT ÉTÉ POSITIFS EN ENTRAÎNANT DES COMPORTEMENTS MOBILISATEURS DE LA PART DU PERSONNEL D'ENCADREMENT ET LA CRÉATION D'UN BON CLIMAT DE TRAVAIL.



LES MÉDECINS

Les médecins sont des travailleurs autonomes à qui l'établissement octroie des privilèges pour leur pratique. Les principes définis dans ce texte et l'approche générale s'appliquent aux médecins compte tenu de leurs interactions quotidiennes avec les gestionnaires, les pharmaciens, les infirmières et les autres employés. Quant à la stratégie de mise en œuvre, elle tient compte de leur statut particulier.

UNE DÉMARCHE

▶ ÉTAPE 3 ◀

LA MISE EN ŒUVRE

UNE STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE

Il faut maintenant passer de la parole aux actes. L'établissement définit sa stratégie de mise en œuvre, entre autres, en faisant référence aux éléments suivants :

- ▶ les mesures ou actions concrètes à mettre en place pour que les personnes sentent qu'elles ont « prise » sur les décisions concernant leur travail ;
- ▶ les mesures ou actions nécessaires pour améliorer le climat de travail et concrétiser les engagements pris ;
- ▶ le rythme des changements à opérer et la séquence de leur mise en œuvre pour optimiser les résultats ;
- ▶ la manière et la fréquence des communications pour créer un rythme de progression et rejoindre le plus grand nombre ;
- ▶ les besoins des employés cadres et la réponse à y apporter pour qu'ils deviennent des ambassadeurs de l'approche en la « traduisant » dans leur gestion quotidienne.

Point besoin d'avoir tout prévu dans le moindre détail avant de passer à l'action; des ajustements seront nécessaires selon la réaction et la réponse des différents acteurs.

QUELQUES CONDITIONS DE SUCCÈS

- ▶ Prendre le temps, y mettre les efforts requis et s'ajuster constamment.
- ▶ Miser sur l'équipe de cadres en leur donnant le soutien nécessaire (rôles et responsabilités à préciser, conditions d'exercice à ajuster, formation si nécessaire, partage des expériences à encourager...).
- ▶ Ne pas avoir peur d'investir les sommes nécessaires.
- ▶ S'assurer de la cohérence entre le message et la pratique quotidienne.
- ▶ Se doter d'un bon plan de communication.

UNE
DÉMARCHE

▶ ÉTAPE 4 ◀

L'ÉVALUATION

Pour suivre la progression de la démarche et évaluer les résultats obtenus, il est suggéré que l'établissement se dote d'un tableau de bord. Quelques indicateurs précis sont nécessaires. Ceux-ci peuvent être sensiblement les mêmes que ceux qui ont servi au diagnostic (voir 1^{re} étape). En plus de ces indicateurs, l'établissement peut mesurer la progression de l'approche sur le terrain en utilisant les différents groupes et leurs représentants, soit par sondage, groupe de discussion ou autrement.

Avec le temps, des résultats positifs significatifs devraient être constatés non seulement en ce qui concerne le climat de travail, mais au regard des indicateurs suivants :

- ▶ une diminution du taux de roulement de personnel ;
- ▶ une augmentation du taux de rétention ;
- ▶ une moins grande utilisation des heures supplémentaires et de la main-d'œuvre indépendante ;
- ▶ une diminution de l'absentéisme et des coûts y afférents ;
- ▶ une augmentation du bassin de nouvelles candidatures.

UN CHU A BÂTI UN PROGRAMME DE COACHING PERSONNALISÉ POUR SOUTENIR LES NOUVEAUX CADRES DANS L'APPRENTISSAGE DE LEUR RÔLE ET RESPONSABILITÉS AUPRÈS DE LEUR ÉQUIPE. L'ÉTABLISSEMENT A MÊME OUVERT DES POSTES CLÉRIKAUX POUR DÉGAGER LES CADRES DE CERTAINES TÂCHES ADMINISTRATIVES AFIN QU'ILS SOIENT PLUS PRÉSENTS AUPRÈS DES EMPLOYÉS, EN PARTICULIER SUR LES UNITÉS DE SOINS.

DÉCLARATION D'ENGAGEMENT POUR UNE GESTION DAVANTAGE AXÉE SUR LES PERSONNES

Considérant que chaque personne qui œuvre dans notre établissement doit participer à la réalisation de sa mission et en partager la responsabilité ;

Considérant que chaque personne doit être reconnue pour ses qualités personnelles, ses compétences, sa créativité et son engagement ;

Considérant les valeurs de respect, de confiance, d'équipe, d'ouverture et d'équité qui doivent inspirer nos actes professionnels et nos relations avec autrui ;

Considérant la volonté du conseil d'administration d'accorder la priorité aux valeurs humaines pour une gouvernance de l'établissement axée sur les personnes, il est résolu d'adopter la déclaration suivante :

Afin de promouvoir une gestion davantage axée sur les personnes, nous reconnaissons que chaque personne œuvrant dans notre établissement est essentielle à la réalisation de sa mission, nous souhaitons que chaque personne, chaque équipe de travail et chaque instance représentative contribuent activement à sa vitalité et à son dynamisme, et, enfin, nous nous engageons à tout mettre en œuvre pour que cette vision soit partagée et assumée par tous.

En conséquence, nous déclarons que :

- ▶ Toute personne œuvrant dans l'établissement est reconnue et respectée pour sa contribution personnelle à l'effort collectif dans le respect des cinq grandes valeurs.
- ▶ Toute personne joue un rôle clé dans la réalisation de la mission de l'établissement et, à ce titre, elle peut exprimer ses idées librement afin de soutenir de bonnes relations, un bon climat de travail et une meilleure offre de service à la population.
- ▶ Chaque personne a la responsabilité d'agir avec discernement dans l'exercice de ses fonctions en s'assurant que chaque geste posé contribue à la mission de l'établissement tout en favorisant son épanouissement personnel.
- ▶ Toute instance constituée – comité, conseil, syndicat, association, etc. – est reconnue pour son apport à la vie de l'établissement, eu égard à son champ de compétence et à ses mandats spécifiques.
- ▶ Les relations hiérarchiques, les communications, les relations de travail, l'organisation et la répartition des tâches sont inspirées par des valeurs de respect, d'ouverture, d'équipe, d'équité et de confiance mutuelle.
- ▶ L'équipe de travail est reconnue comme une entité d'appartenance essentielle où toute personne peut s'accomplir et apporter une contribution personnelle significative.
- ▶ Toutes les politiques, tous les règlements, toutes les procédures et tous les documents produits par l'établissement, en particulier ceux portant sur les ressources humaines, sont imprégnés de l'approche et des valeurs prônées.
- ▶ Toute décision prise par les paliers décisionnels de l'établissement l'est en accord avec l'approche et les valeurs qui l'inspirent.

RESPONSABILITÉS

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ▶ Le conseil d'administration assume le leadership visant la mise en place d'une approche de gestion axée sur les personnes. À cet effet, il met en place un comité du C.A., il élabore un plan-cadre pour la réalisation et le suivi de la démarche et confie au directeur général le mandat d'en assurer l'actualisation.

UN COMITÉ DÉDIÉ

- ▶ Le comité est une instance spécifique constituée par le conseil d'administration.
- ▶ Le comité a pour mandat de conseiller le conseil sur la mise en œuvre de la présente déclaration, de proposer un plan-cadre pour son application, d'assurer un suivi périodique et de préparer le rapport annuel du conseil.
- ▶ Le comité est composé de trois (3) à cinq (5) administrateurs, et la présidence est assumée de préférence par le président du conseil.
- ▶ Le directeur général et le directeur des ressources humaines sont membres du comité.

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

- ▶ Le directeur général, mandataire du conseil d'administration, agira comme maître d'œuvre de la démarche au sein de l'établissement.
- ▶ À ce titre, il mobilise son équipe de direction, il s'assure que le plan-cadre est bien compris de toutes les instances et il voit à maintenir des réseaux de communication efficaces afin de soutenir l'adhésion de tout le personnel aux principes de gouvernance établis par la présente déclaration.

ÉVALUATION ET SUIVI

- ▶ Le conseil assurera un suivi périodique de l'approche adoptée et définie dans le plan-cadre ; le président du comité fera rapport régulièrement des travaux du comité au conseil d'administration.

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

- ▶ La présente déclaration ne remplace pas les lois et règlements pouvant s'appliquer aux droits des personnes, ni autres politiques, règles, conventions ou procédures en vigueur dans l'établissement.
- ▶ Il appartient au conseil d'administration d'établir les règles de procédures et de fonctionnement appropriées pour faciliter l'application de la présente.

ANNEXE 2

GESTION PLUS TRADITIONNELLE VS GESTION AXÉE SUR LES PERSONNES

GESTION PLUS TRADITIONNELLE	GESTION AXÉE SUR LES PERSONNES
La gestion est davantage « hiérarchique », les décisions viennent d'en haut et sont pratiquement imposées	La gestion est présente, mais sous une forme davantage participative. Les employés sont consultés avant la prise de décisions les concernant et celles-ci sont expliquées
Le supérieur immédiat se sert de son autorité dans sa gestion et n'est pas très présent auprès de ses employés	Le soutien aux employés est la pierre angulaire du rôle du supérieur immédiat dont la présence est fréquente. Il délègue. C'est son influence et son exemple, et non son autorité, qui font sa force
La responsabilité est davantage mise sur les épaules du supérieur immédiat	Chaque membre de l'équipe accepte et assume ses propres responsabilités, sans la nécessité d'une supervision constante
La supervision est davantage « normative », axée sur le contrôle et une forme de « méfiance » est présente	L'aspect normatif est présent, mais également le soutien à la personne et son développement ; la supervision est basée sur la confiance
L'accent est mis sur les conditions de travail avant le reste	L'accent est mis sur le climat de travail, les défis professionnels et le développement de carrière, même si les conditions de travail demeurent très présentes
L'accent est mis sur les tâches et tout est organisé à l'avance	La tâche de chacun est bien définie, mais il y a de la place pour l'autonomie et l'initiative
Les relations se développent surtout entre l'employé et son supérieur immédiat. Les relations se font davantage sous une forme « transactionnelle »	L'équipe de travail prend davantage de place et plusieurs problèmes et conflits sont réglés à ce niveau. L'aspect relationnel prend le pas sur le « transactionnel »
La reconnaissance est présente, mais provient davantage de l'organisation et est plus « formelle »	La reconnaissance est une composante de la gestion, elle est autant formelle qu'informelle, elle provient autant des pairs que de l'organisation
On évalue la performance de l'employé en termes de points forts et faibles	On apprécie la contribution de l'employé, en incluant une participation active d'autoappréciation dans un contexte de développement des compétences et des talents
On note davantage de « chacun pour soi ». L'équipe existe, mais n'est pas ouvertement soutenue.	Le travail en équipe est non seulement favorisé, mais valorisé et soutenu. L'entraide et la solidarité entre les membres de l'équipe et entre les équipes sont fréquentes
Les communications sont plus de type « top/down »	Les communications sont davantage soignées, transparentes et vont dans les deux sens

ÉDITION

Agence Médiapresse inc.

CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE

Agence Médiapresse inc.

DISTRIBUTION

Association québécoise
d'établissements de santé
et de services sociaux

Direction des communications
et des affaires associatives (DCAA)

505, boul. De Maisonneuve Ouest
Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2
Téléphone : 514 842-4861

© Association québécoise d'établissements
de santé et de services sociaux, 2010

Dépôt légal – 3^e trimestre 2010
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 978-2-89636-107-6 (version imprimée)
ISBN : 978-2-89636-108-3 (PDF)

Ce document est disponible gratuitement sur le Web
<http://www.aqesss.qc.ca>

Les membres de l'AQESSS peuvent adapter
ce document à leurs besoins.

L'utilisation ou la reproduction d'extraits
à des fins commerciales n'est pas autorisée.

Ce document a été produit par le comité ressources humaines
du conseil d'administration de l'AQESSS.

Jean-Paul Cadieux,

président, CSSS du Cœur-de-l'Île (président du comité)

Catherine Barrette,

présidente, CH Pierre-Janet

Luc Blanchette,

président, CSSS Rouyn-Noranda

Jean-Marc Cliche,

président, CSSS de Manicouagan

Jean-Pierre Dufour,

1^{er} vice-président, CSSS de Saint-Léonard et Saint-Michel

Liette L. Lafontaine,

2^e vice-présidente, CH de Trois-Rivières

Denis Lemoyne,

président, CRSSS de la Baie-James

François Rabeau

directeur général, CSSS du Suroît

François Therrien

directeur général, CSSS de Saint-Jérôme

Pierre Gingras,

directeur des ressources humaines, AQESSS

Le comité a pour mandat de :

- ▶ Soutenir la gouvernance en gestion des ressources humaines, inspirée d'une réalité prévisible des années futures, notamment l'approche en partenariat ; situer les travaux au niveau stratégique et politique, en se concentrant sur les grandes orientations de l'Association, sur une approche globale en GRH et sur l'identification d'actions structurantes.
- ▶ Privilégier une approche de travail résolument tournée vers l'action et vers l'atteinte de résultats en les évaluant au regard des investissements consentis tout en s'assurant du suivi des priorités de l'AQESSS en ressources humaines.
- ▶ Recommander au conseil d'administration des orientations et des actions liées au développement d'une culture évolutive des ressources humaines.

The logo for aqesss, featuring the lowercase letters 'aqesss' in a bold, sans-serif font, enclosed within a thin vertical line on both sides.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE
D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ
ET DE SERVICES SOCIAUX

505, BOUL. DE MAISONNEUVE OUEST, BUREAU 400
MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2

WWW.AQESSS.QC.CA