

# **TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE RH POUR LE CA**

## **Document d'accompagnement**



## **Édition**

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Isabelle Aumont

Mise en page : Patricia Gaury Design

Révision linguistique : Lucie Lacasse

## **Collaborateurs**

Membres du comité RH du CA :

Président : Jean-Paul Cadieux, président du CSSS du Cœur-de-l'Île

Membres : Jacques Fraser, président du CSSS du Haut-Saint-Maurice

Denis Lemoyne, président du CRSSS de la Baie-James

Chantale Simard, directrice générale du CSSS de Portneuf

Parrain du projet : Pierre Gingras, ancien DRHAJ de l'AQESSS et actuellement à la coordination des négociations au Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux

## **Distribution**

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : [www.aqesss.qc.ca](http://www.aqesss.qc.ca)

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2015  
Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de mémoriser sur un système d'extraction de données ou de transmettre, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, le tout ou des parties de la présente publication à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Dépôt légal – 1<sup>er</sup> trimestre 2015

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-204-2 (PDF)

# TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE POUR LE CA .....</b>	<b>4</b>
<b>CONTEXTE .....</b>	<b>4</b>
<b>OBJECTIFS POURSUIVIS .....</b>	<b>4</b>
<b>DESTINATAIRES.....</b>	<b>5</b>
<b>MODÈLE INTÉGRATEUR .....</b>	<b>5</b>
<b>1. TABLEAUX DE BORD DE RESSOURCES HUMAINES POUR DIFFÉRENTS INTERLOCUTEURS .....</b>	<b>6</b>
<b>2. MODÈLE INTÉGRATEUR INSPIRÉ DU PROCESSUS DE LA GESTION DES TALENTS ET DES COMPÉTENCES .....</b>	<b>7</b>
<b>3. REVUE DES DIMENSIONS DU TABLEAU DE BORD SRATÉGIQUE RH POUR LE CA.....</b>	<b>8</b>
<b>A. Contexte et stratégie organisationnelle .....</b>	<b>8</b>
<b>B. Attirer .....</b>	<b>10</b>
<b>C. Développer .....</b>	<b>12</b>
<b>D. Déployer .....</b>	<b>14</b>
<b>E. Fidéliser .....</b>	<b>16</b>
<b>F. Résultats organisationnels et climat .....</b>	<b>18</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe 1 : Normes sur le leadership d’Agrément Canada.....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe 2 : Normes sur la gouvernance d’Agrément Canada.....</b>	<b>24</b>
<b>Annexe 3 : La diligence raisonnable et ses huit critères .....</b>	<b>26</b>



# TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE RH POUR LE CA

## Contexte

Le contexte du réseau de la santé et des services sociaux est actuellement caractérisé par des fusions d'établissements, un effort de normalisation du ratio d'encadrement et un gel des embauches. Ces mouvements de fond ont un impact sans précédent sur la gestion des ressources humaines qui se doit toujours d'offrir des soins et des services, dans un souci de performance. Cette préoccupation envers la gestion des ressources humaines est omniprésente puisqu'environ 80 % du budget de la santé et des services sociaux y est associé.

Par ailleurs, les changements et les innovations attendus dans le réseau passent avant tout par les humains qui composent les organisations de santé. Ainsi, la direction des ressources humaines doit pouvoir baliser la contribution des employés et des gestionnaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation, ainsi que leur participation au grand projet collectif.

Pour soutenir ses membres, l'AQESSS publie un rapport performance comprenant près de 400 indicateurs visant à évaluer la performance, plus particulièrement, en termes de production de soins et de services. Celui-ci comprend toutefois quelques éléments en ressources humaines qui permettent de mettre en contexte les données de performance ou d'expliquer certains phénomènes, sans pour autant effectuer une analyse exhaustive du domaine RH.

## Objectifs poursuivis

Le présent guide vise baliser la préparation d'un tableau de bord stratégique RH. Plus fondamentalement, ce guide d'accompagnement à la préparation de tableau de bord stratégique RH sert à susciter la réflexion et la discussion sur les multiples dimensions des ressources humaines (RH) de l'organisation au regard de leur contribution aux objectifs de gestion<sup>1</sup>. Il ne s'agit pas d'un document à caractère scientifique, mais plutôt d'un outil d'aide qui permettra d'enrichir la réflexion et la décision au sein des forums de discussion du CA et du comité de direction des établissements. Il servira également à évaluer si l'établissement est sur la bonne voie et, ainsi, procéder aux ajustements nécessaires<sup>2,3</sup>.

Les dimensions et les mesures discutées dans ce rapport concernent les employés, les gestionnaires et les stagiaires, mais excluent les médecins, les bénévoles et les sous-contractants, sauf lorsqu'il s'agit de faire preuve de diligence raisonnable pour l'organisation. Les indicateurs pourront être intégrés au grand tableau de bord organisationnel et ils aideront à fournir un portrait plus global de la situation de l'organisation.

1. VOYER, Pierre, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> édition, Québec, Les presses de l'Université du Québec, 1999.

2. AQESSS. *Outils de gouvernance pour les administrateurs*, 2012.

3. Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. *Tableau de bord, Stratégie, Évaluer pour s'améliorer*, 2008.

À terme, cette démarche de préparation d'un tableau de bord stratégique RH permettra :

- ✓ d'obtenir une vision d'ensemble des enjeux RH pour prendre des décisions éclairées;
- ✓ d'établir des liens stratégiques entre les enjeux organisationnels et les regroupements d'indicateurs RH;
- ✓ d'identifier des indicateurs permettant de dresser un bilan qui pourra fournir une vision rétrospective;
- ✓ d'établir des cibles à atteindre pour obtenir une vision prospective.

Il va sans dire que les indicateurs suggérés pour construire le tableau de bord stratégique RH comprennent une panoplie de choix pour lesquels les CA choisiront les plus pertinents à leur contexte et leur situation.

## Destinataires

Ce guide vise à outiller les membres du CA, en particulier le comité RH, ainsi que la direction générale de l'établissement, pour les éclairer dans les décisions qui concernent les ressources humaines. La direction des ressources humaines alimentera et guidera la direction et le CA dans cette démarche générale.

## Modèle intégrateur

Pour structurer la réflexion, un modèle de référence, nommé modèle intégrateur, sert de toile de fond. Il sera présenté en détail à la section 2.

Chaque dimension du modèle intégrateur comprend d'abord une courte définition. Par la suite, des sujets et des questions sont inclus pour amorcer une réflexion. Les suggestions de sujets à discuter avec la direction permettent aux membres du CA de guider sa réflexion en tenant compte des tendances actuelles et futures en ressources humaines, des projets d'envergure et des spécificités de l'organisation. Les discussions ainsi engagées permettront de conclure sur les orientations à prendre.

En outre, des indicateurs sont proposés pour mesurer les principales dimensions soulevées. Ceux-ci permettent d'objectiver les perceptions et de mesurer les faits, afin de documenter et d'alimenter ces discussions. Certains indicateurs sont directement reliés aux questions proposées. Les résultats obtenus peuvent s'expliquer selon le contexte de l'organisation et inciter à documenter davantage certains éléments, afin de pousser plus loin l'analyse de ces données et de leurs impacts. Pour s'améliorer, il est pertinent de se fixer une cible atteignable.

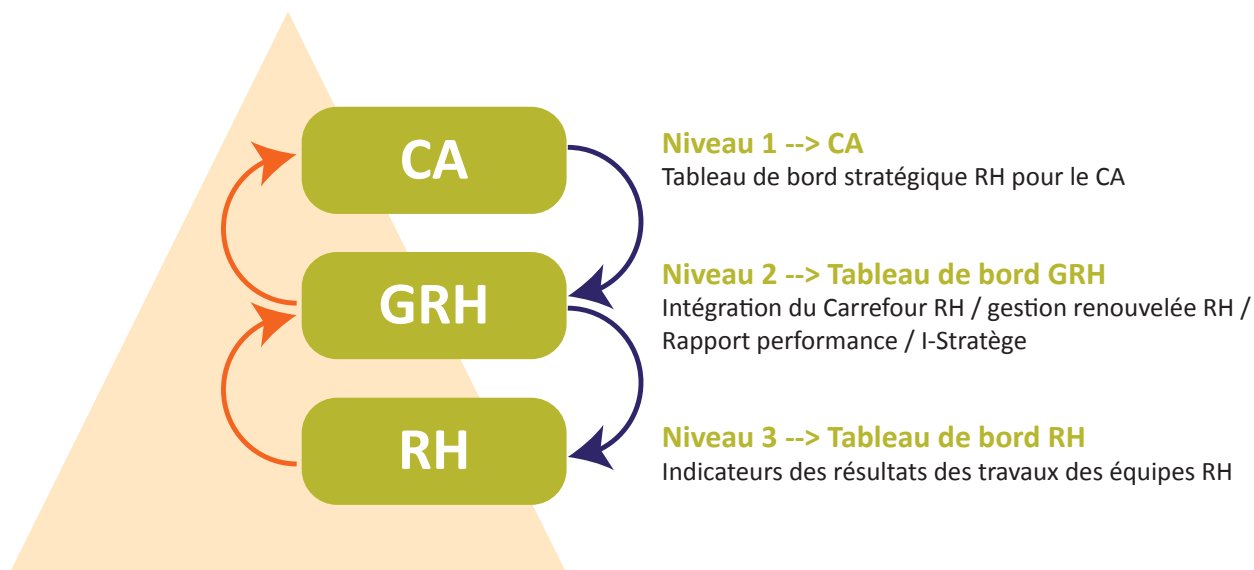
Finalement, les sources de données pour ces indicateurs sont identifiées et contiennent les informations nécessaires pour effectuer le calcul des indicateurs. Les établissements possèdent également des données locales qui peuvent être utiles.



## 1. TABLEAUX DE BORD DE RESSOURCES HUMAINES POUR DIFFÉRENTS INTERLOCUTEURS

Le schéma suivant illustre les différents niveaux d'un tableau de bord du domaine des ressources humaines. Il comprend trois niveaux. Il importe de comprendre que chaque niveau est alimenté des résultats du précédent.

### Tableau de bord : Domaine Ressources humaines



Au **niveau 1**, nous identifions le tableau de bord stratégique RH destiné aux membres du CA et aux membres du comité RH au sein de ce groupe. Au **niveau 2**, nous retrouvons le tableau de bord en gestion des ressources humaines (GRH) qui devient l'outil de pilotage destiné aux gestionnaires et à l'équipe de direction. Il comprend un nombre d'indicateurs limités qui permettent de documenter l'efficacité RH pour orienter la décision ou l'action au regard des résultats organisationnels attendus<sup>4</sup>. Le **niveau 3**, le tableau de bord RH, est l'outil de pilotage qui aide une direction des ressources humaines et la direction générale à documenter les activités RH en termes d'efficacité et à orienter les actions en matière de gestion du personnel<sup>5</sup>.

Dans ce document d'accompagnement, nous allons explorer le niveau 1.

4. LE LOUARN, Jean-Yves. *Les tableaux de bord ressources humaines, le pilotage de la fonction RH*, France, Éditions Liaisons, 2008, p. 48-93.

5. Ibid.

## 2. MODÈLE INTÉGRATEUR INSPIRÉ DU PROCESSUS DE LA GESTION DES TALENTS ET DES COMPÉTENCES

Pour Avelon et Scholes<sup>6</sup>, il importe de s'assurer que l'organisation possède les compétences et les capacités pour accomplir ses objectifs. L'utilisation d'un modèle inspiré de la gestion des talents répond à cette question. Pour ce faire, la direction générale aidée de la direction des ressources humaines, doit élaborer sa stratégie de gestion des ressources humaines en fonction des objectifs organisationnels. Pour qu'une démarche en gestion des talents et des compétences atteigne les résultats souhaités, chacune de ses activités doit être complètement alignée avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Cette démarche doit être entièrement intégrée au plan stratégique.

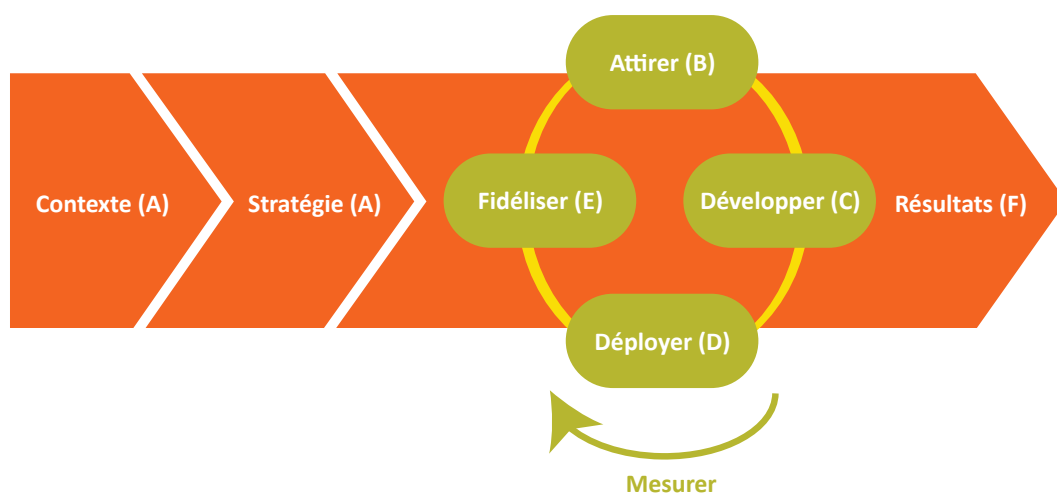
Le modèle présente les six dimensions du processus recommandé par l'AQESSS pour la gestion intégrée des talents et des compétences de l'ensemble du personnel ainsi que les différents éléments qui y sont associés :

- A. **Contexte et stratégie organisationnelle;**
- B. **Attirer;**
- C. **Développer;**
- D. **Déployer;**
- E. **Fidéliser;**
- F. **Résultats organisationnels comprenant le climat.**

Une représentation graphique du processus est illustrée à la figure 1. Nous proposons ce cadre, inspiré de différents modèles provenant de la littérature, pour structurer notre exploration des dimensions à couvrir en matière de ressources humaines. Ce cadre propose une perspective globale de l'organisation et de ses différentes activités qui sont intimement liées à l'ensemble des activités en ressources humaines.

7

**Figure 1 : Le modèle intégrateur inspiré du processus de la gestion des talents et des compétences<sup>7</sup>**



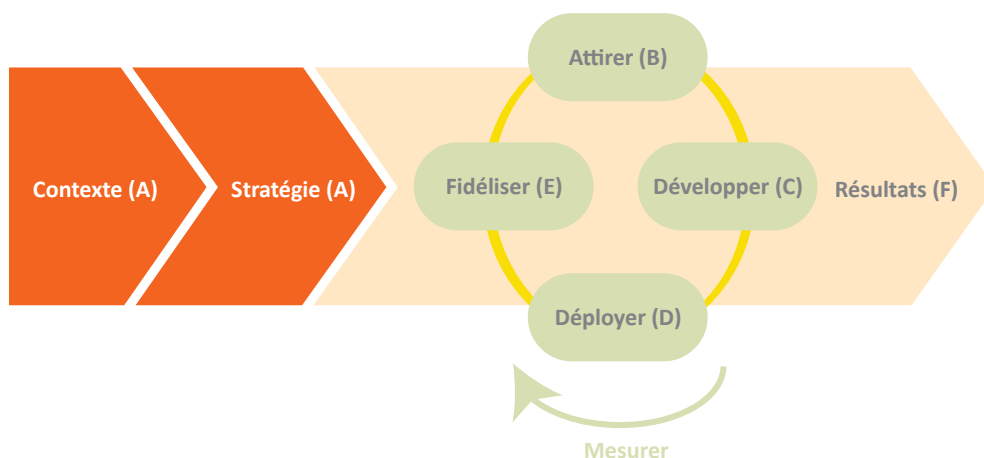
6. AVELON, Marcia J. et Gillian SCHOLEES. « Building Competitive Advantage through Integrated Talent Management », dans Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative, Rob Silzer et Ben E. Dowell, (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 82, 2010.

7. Adapté des modèles d'Avedon et Scholes (2010, p. 96), de Cheese, Thomas et Craig (2008, p.57), de Fouad, Hahm et Leisy (2010) et de Silzer et Dowell (2010, p. 22).



### 3. REVUE DES DIMENSIONS DU TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE RH POUR LE CA

#### A. Contexte et stratégie organisationnelle



Les ressources humaines constituent le principal vecteur par lequel la stratégie organisationnelle prendra forme. Ce sont les hommes et les femmes du réseau de la santé et des services sociaux qui permettront aux établissements d'effectuer les transformations requises. Ainsi, une gestion proactive des ressources humaines doit tenir compte de la situation actuelle et aussi des visées de l'organisation pour ajuster l'ensemble de ses activités de gestion des talents et des compétences de chacun. À priori, il est donc nécessaire d'établir les besoins à venir en matière de profil RH requis et d'estimer l'écart qui nous sépare de cet objectif.

Il appert que les indicateurs nécessaires pour accompagner le CA dans cette réflexion sont très éclatés et peu standardisés. Cependant, la discussion qui découle des questions suivantes est essentielle et permettra d'identifier les priorités à la suite de cette analyse. Dans la foulée, des indicateurs ciblés pourront être identifiés et suivis dans le temps pour voir dans quelle mesure l'orientation RH permet d'appuyer la stratégie de l'ensemble de l'organisation. Le questionnement de nature stratégique pourrait aussi entraîner l'identification des vulnérabilités quant aux défis de demain.

Par exemple, il pourrait y avoir un problème sérieux de relève des gestionnaires en raison d'un départ massif à la retraite. Un autre exemple, si l'établissement poursuit une démarche d'amélioration continue de type Lean ou autres, il sera judicieux d'inclure, dans l'ensemble des indicateurs suivis par le CA et le comité de direction, une appréciation de la participation des employés à ces nouvelles pratiques.

## Suggestion de sujets à discuter avec la direction :

- Quels sont présentement les grands projets organisationnels et leurs impacts prévus?
- Les changements dans l'environnement actuel apporteront-ils des modifications à la culture de l'organisation?
- Comment la gestion des talents et des compétences de chacun doit-elle s'ajuster par rapport à ce changement de culture?
- Quels sont les grands enjeux en matière de gestion des ressources humaines pour soutenir le futur de l'organisation (ex. : départs à la retraite, pénurie de main-d'œuvre, évolution nécessaire des compétences et des comportements)?
- De quelle façon votre organisation possède-t-elle la capacité de changer ou de s'ajuster?

## Exemples d'indicateurs<sup>8</sup> :

- % estimé des gestionnaires qui prendront leur retraite dans les 5 prochaines années (établissement).

$$\frac{\text{Nombre de gestionnaires ayant 55 ans et plus} \times 100}{\text{Nombre total des gestionnaires}}$$

- % estimé des employés qui prendront leur retraite dans les 5 prochaines années (établissement).

$$\frac{\text{Nombre des employés ayant 55 ans et plus} \times 100}{\text{Nombre total des employés}}$$

- % des gestionnaires qui participent à un projet d'amélioration (établissement).

$$\frac{\text{Nombre de gestionnaires impliqués dans un projet d'amélioration} \times 100}{\text{Nombre total des gestionnaires}}$$

- % des employés qui participent à un projet d'amélioration (établissement).

$$\frac{\text{Nombre des employés impliqués dans un projet d'amélioration} \times 100}{\text{Nombre total des employés}}$$

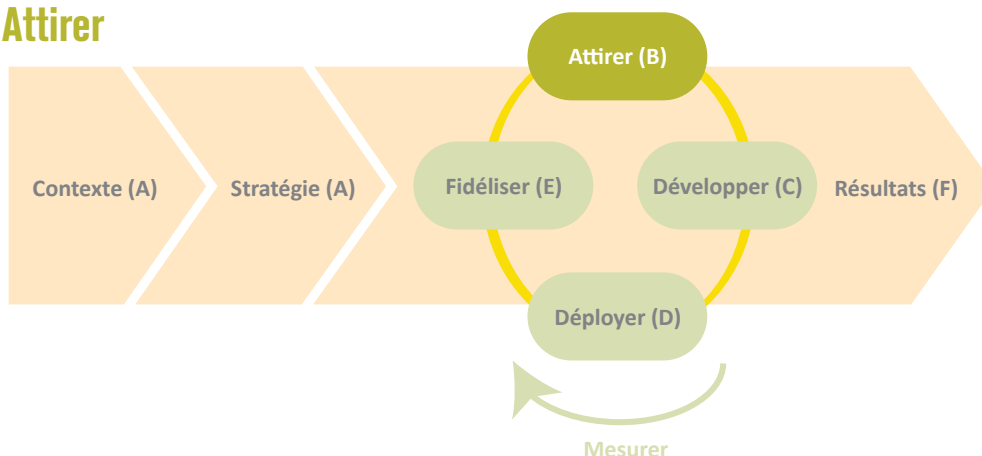
### Source :

Établissement : indicateurs fournis par les ressources humaines.

8. Les indicateurs suivants sont proposés à titre illustratif. Leurs choix dépend des besoins et de la conjoncture particulière de l'établissement.



## B. Attirer



La dimension « Attirer » regroupe les mécanismes qui ont pour objectif de s'assurer qu'il y ait un bassin suffisant de main-d'œuvre pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation. L'attraction comprend l'ensemble du processus, de la planification de la main-d'œuvre jusqu'à l'accueil et l'orientation<sup>9</sup>.

L'attraction couvre aussi le développement d'une marque employeur et la reconnaissance de cette marque dans le milieu, mais aussi dans l'ensemble de la population.

### Suggestion de sujets à discuter avec la direction :

- Comment construisez-vous et maintenez-vous l'image de marque de l'organisation?
- Soutenez-vous les employés pour qu'ils soient de fiers ambassadeurs? \*
- Quels devraient être les besoins en main-d'œuvre au cours des prochaines années? Anticipe-t-on beaucoup de départs à la retraite?
- Comment vous êtes-vous organisé pour être attractif pour les stagiaires, ces derniers pourraient ultimement représenter un bassin de main-d'œuvre?
- Possédez-vous des stratégies pour l'accueil et l'intégration des nouveaux employés et des gestionnaires? Quelles sont-elles?
- Le processus de dotation est-il efficace? Les délais de transfert sont-ils respectés?
- Que faites-vous pour l'intégration des nouveaux employés et des gestionnaires au regard des activités de socialisation, par exemple la journée des employés, etc.?
- Soutenez-vous les programmes de parrainage pour les employés et de mentorat pour les gestionnaires?
- Comment l'organisation favorise-t-elle l'intégration des valeurs et des orientations stratégiques à la stratégie de recrutement pour les employés et les gestionnaires? \*\*
- L'organisation favorise-t-elle une stratégie de recrutement équitable, sans discrimination et est-elle bien documentée? \*\*
- Investissez-vous les efforts adéquats pour pourvoir les postes stratégiques?

9. DUBOIS, Didier, Émilie PELLETIER ET Denis MORIN. *Comment attirer et fidéliser des employés*, Éditions Transcontinental, 2009, p. 133-143.

## Exemples d'indicateurs :

- % de stagiaires par type de formation (rapport performance)

$$\frac{\text{Nombre de stagiaires par type de formation} \times 100}{\text{Nombre total des stagiaires}}$$

- Délai moyen pour pourvoir un poste entre l'affichage et la nomination du titulaire (établissement)

$$\frac{\text{Durée entre l'affichage et la nomination}}{\text{Nombre total des postes affichés}}$$

- Taux de postes vacants des employés après affichage (établissement)

$$\frac{\text{Nombre de postes affichés des employés non comblés} \times 100}{\text{Nombre total des postes affichés employés}}$$

- Taux de comblement à l'externe pour les gestionnaires (établissement)

$$\frac{\text{Nombre de gestionnaires à l'externe} \times 100}{\text{Nombre total des gestionnaires}}$$

11

### Sources :

\*Sondage Conseil québécois d'agrément (CQA) : mesure du degré de mobilisation des employés, question n° 66

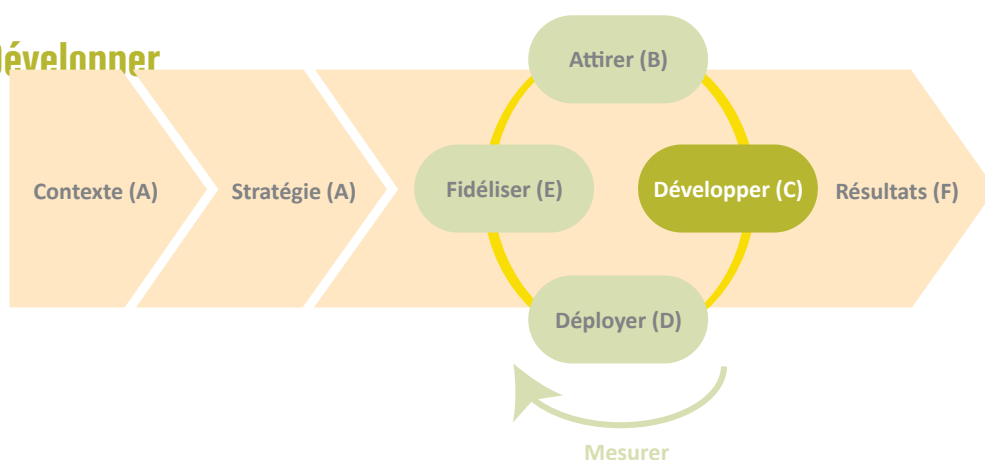
\*\*Normes sur le leadership 10.1 et 10.2 d'Agrément Canada (annexe 1)

Rapport performance de l'AQESSS; collecte d'enseignement; dictionnaire commun des indicateurs : indicateurs n°s 13000-110 à 13000-160

Établissement : indicateurs fournis par les ressources humaines



## C. Développer



Toutes les activités qui visent à aider les employés et les gestionnaires à acquérir de nouvelles compétences, connaissances, habiletés et comportements ainsi que le transfert de ces connaissances dans le milieu<sup>10</sup>.

En outre, les activités de développement visent à stimuler le sentiment de compétence et la reconnaissance des employés envers l'employeur en ce qui a trait au maintien de leur employabilité sur le marché.

### Suggestion de sujets à discuter avec la direction :

- Connaissez-vous les besoins de main-d'œuvre actuels et à venir dans les différents secteurs de l'organisation?
- Que faites-vous pour déployer une stratégie globale de développement des talents et des compétences pour les employés et les gestionnaires de l'organisation?\*
- Cette stratégie est-elle établie en conformité avec les orientations stratégiques et les transformations culturelles en vue (ex. : implantation du Lean ou approche humaniste, fusion, etc.)?
- Que faites-vous pour relever les défis en lien avec le soutien de la main-d'œuvre?
- Comment encouragez-vous les gestionnaires à s'engager dans la stratégie globale de formation, de perfectionnement et de transfert des connaissances de l'organisation?\*\*\*
- Que faites-vous pour soutenir le plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour les employés et les gestionnaires?
- Effectuez-vous sur une base régulière l'appréciation du rendement et signifiez-vous les attentes à vos employés et à vos gestionnaires?
- Encouragez-vous diverses modalités de développement des employés et des gestionnaires, autres que la formation traditionnelle? Lesquelles ont été mises en place et pourquoi?
- Comment favorisez-vous la mise en place de plan de développement individualisé (PDI) pour les gestionnaires?
- Reconnaissez-vous l'importance de la mise en place d'un PDI pour les employés des secteurs plus critiques, par exemple, dans le cas de postes uniques, de secteurs en pénurie, de professions difficiles à recruter, etc.?
- Favorisez-vous la mise en place de formations spécifiques pour l'ensemble de l'organisation en lien avec une transformation de l'organisation, par exemple, l'instauration d'une culture LEAN?

10. FOUCHER, Roland. *Gérer les talents et les compétences principes, pratiques et instruments*, tome 1 : fondement de la gestion des talents et des compétences, Montréal, Éditions Nouvelles AMS, 2010, p. 189-190.

## Exemples d'indicateurs :

- Proportion des heures consacrées à la formation et au perfectionnement pour les employés (AS-471)

$$\frac{\text{Nombre d'heures de formation X 100}}{\text{Nombre total d'heures travaillées : régulier et heures supplémentaires}}$$

- Proportion des heures consacrées à la formation et au perfectionnement pour les gestionnaires (AS-471)

$$\frac{\text{Nombre d'heures de formation X 100}}{\text{Nombre total d'heures travaillées : régulier et heures supplémentaires}}$$

- Proportion de gestionnaires ayant vécu une appréciation du rendement (établissement)

$$\frac{\text{Nombre de gestionnaires ayant vécu une appréciation X 100}}{\text{Nombre total de gestionnaires}}$$

- Proportion de gestionnaires ayant un plan de développement individualisé (PDI) (établissement)

$$\frac{\text{Nombre de gestionnaires ayant un PDI X 100}}{\text{Nombre total de gestionnaires}}$$

- Proportion des employés ayant vécu une appréciation du rendement (établissement)

$$\frac{\text{Nombre des employés ayant vécu une appréciation X 100}}{\text{Nombre total employés}}$$

- Proportion d'employés ayant un plan de développement individualisé (PDI) pour les secteurs critiques (établissement)

$$\frac{\text{Nombre d'employés ayant un PDI X 100}}{\text{Nombre total d'employés dans un secteur critique}}$$

- Proportion d'employés qui ont été rencontrés au moins une fois pour leur évaluation du rendement et leurs attentes signifiées au cours des deux dernières années (établissement)

$$\frac{\text{Nombre d'employés ayant été rencontrés X 100}}{\text{Nombre total d'employés}}$$

- Formations spécifiques sur une approche particulière (établissement) :

$$\frac{\text{Nombre d'employés ayant été formés X 100}}{\text{Nombre total d'employés ciblés}}$$

### Sources :

\* Norme sur la gouvernance : 7.9 d'Agrément Canada (annexe 2).

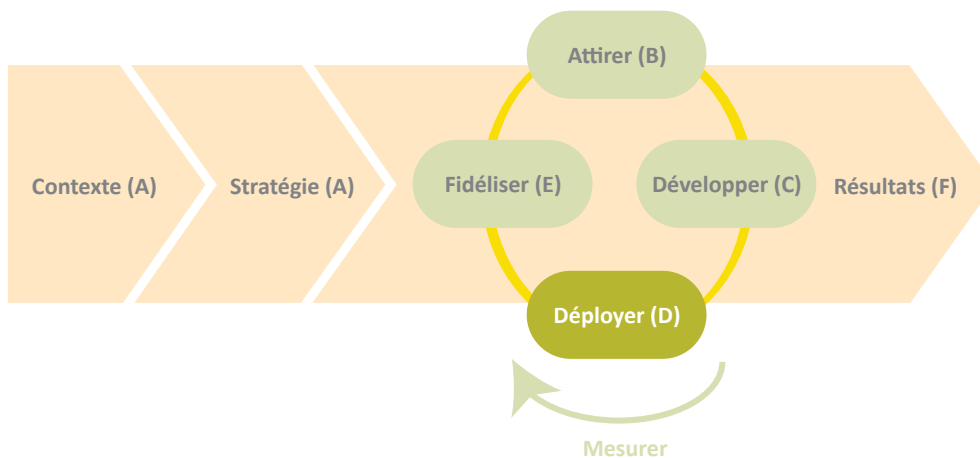
\*\* Norme sur le leadership : 2.6 d'Agrément Canada (annexe 1)

AS-471

Établissement : indicateurs fournis par les ressources humaines



## D. Déployer



La dimension « Déployer » comprend toutes les activités qui consistent à aligner les forces et le travail des individus vers les soins et services à prodiguer, dans l’atteinte des objectifs stratégiques<sup>11</sup>. Il s’agit de l’organisation du travail dans un milieu sain et sécuritaire.

### Suggestion de sujets à discuter avec la direction :

- Comment faites-vous pour faire preuve de diligence raisonnable et favoriser un milieu de travail sain et sécuritaire pour : employés, gestionnaires, bénévoles, stagiaires, médecins, visiteurs et sous-traitants? Voir concept de diligence raisonnable (annexe 3).
- Dans le déploiement des équipes, connaissez-vous le ratio d’encadrement? Ce dernier permet-il aux gestionnaires d’avoir le temps pour s’occuper de leurs employés?
- Que faites-vous pour diminuer le taux d’absentéisme global? En connaissez-vous les causes qui font varier ce taux d’absentéisme?
- Quel est l’état de l’utilisation de la main-d’œuvre indépendante? Comment pouvez-vous éviter l’utilisation de la main-d’œuvre indépendante et des heures supplémentaires?
- Comment encouragez-vous une culture de contribution des employés à la résolution de problèmes et dans les processus d’amélioration continue?
- Favorisez-vous une gestion de proximité pour les gestionnaires?
- Comment soutenez-vous la gestion du changement dans tous les projets d’envergure?
- Quel est l’état des relations de travail? Dans l’analyse des griefs, avez-vous considéré la nature de ces derniers et les secteurs concernés?

11. CHEESE, Peter, Robert J. THOMAS et Elizabeth CRAIG. *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London, Kogan, 2008, p. 145.

## Exemples d'indicateurs :

- % de conformité légale en matière de santé et de sécurité (SMSST)

$$\frac{\text{Nombre de critères conformes} \times 100}{\text{Total des huit critères}}$$

- Ratio d'encadrement (rapport performance)

$$\frac{\text{Nombre total d'employés non-cadres en ETP}}{\text{Nombre total de gestionnaires en ETP}}$$

- Taux d'heures supplémentaires (excluant les gestionnaires) (rapport performance)

$$\frac{\text{Nombre d'heures travaillées en supplémentaire} \times 100}{\text{Nombre total d'heures travaillées}}$$

- Taux de recours à la main-d'œuvre indépendante (MOI) (rapport performance))

$$\frac{\text{Nombre d'heures travaillées en MOI (inclus les gestionnaires)} \times 100}{\text{Nombre total d'heures travaillées}}$$

- Taux de précarité (en heures) (rapport performance)

$$\frac{\text{Nombre d'heures travaillées par non-titulaire de poste} \times 100}{\text{Nombre total d'heures travaillées}}$$

- Taux d'absentéisme global (sans solde, parental, CSST, ass. sal.) (rapport performance)

$$\frac{\text{Nombre d'heures d'absences déclarées} \times 100}{\text{Nombre total d'heures travaillées} + \text{heures d'absences}}$$

- Nombre de griefs par année financière (établissement)

$$(\text{Nombre d'anciens griefs} + \text{Nombre griefs déposés}) - (\text{Nombre griefs réglés} + \text{Nombre retirés})$$

### Sources :

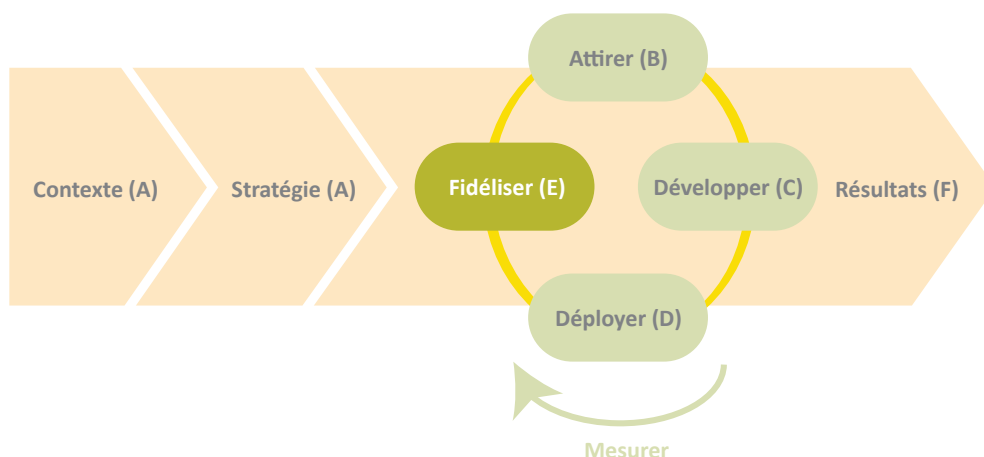
Système de management en santé sécurité (SMSST, AQESSS) : registre de l'examen initial en phase 2

Rapport performance de l'AQESSS; dictionnaire commun des indicateurs : indicateurs n<sup>os</sup> 11200-030, 11200-050, 11200-060, 22000-010, 11200-070

Établissement : indicateurs fournis par les ressources humaines



## E. Fidéliser



La dimension « Fidéliser » comprend toutes les activités qui favorisent la rétention du personnel et leur implication active à la réussite des activités et des projets de l'organisation. La fidélisation des employés comprend trois facteurs influençant cette dernière : la justice, l'auto-efficacité et la compatibilité. La perception de justice réfère au sentiment de respect lié autant sur les décisions prises que sur les processus eux-mêmes. L'auto-efficacité correspond au sentiment de compétence quant à son travail, pour faire suite à l'encadrement et à la formation offerts. La compatibilité ou l'affinité comprend celle avec l'organisation, son emploi et son supérieur immédiat.<sup>12</sup>

### Suggestion de sujets à discuter avec la direction :

- Encouragez-vous chez les gestionnaires un leadership axé sur les personnes?
- Comment appuyez-vous une démarche systématique qui favorise la reconnaissance des employés et des gestionnaires au quotidien?
- Comment soutenez-vous la réalisation systématique de l'appréciation du rendement pour les employés et les gestionnaires?
- De quelle façon soutenez-vous une culture de projets dans lesquels les employés et les gestionnaires peuvent s'impliquer?
- Comment favorisez-vous la mise en place d'un programme pour retenir les personnes susceptibles de partir à la retraite et favoriser leur transfert de savoirs?
- Soutenez-vous un programme structuré de relève des gestionnaires et sa mise en place?
- Endossez-vous le système de promotion à l'interne et un soutien afin de poursuivre une carrière intéressante pour les employés et les gestionnaires?
- Connaissez-vous les motifs de départ des nouveaux gestionnaires qui quittent dans les premières années et avez-vous pris position pour améliorer cet état de fait\*?
- Connaissez-vous les motifs de départ des employés dans certains secteurs critiques et avez-vous des stratégies à cet effet?

12. MORIN, Lucie. *Fidéliser ses employés des initiatives simples et efficaces pour réduire le taux de roulement*, Québec, Les presses de Marquis éditeur, 2014, p. 13.

## Exemples d'indicateurs :

- Taux de comblement à l'interne pour les gestionnaires (établissement)

$$\frac{\text{Nombre de gestionnaires à l'interne} \times 100}{\text{Nombre total des gestionnaires}}$$

- Taux de roulement des gestionnaires (R-25)

$$\frac{\text{Nombre de départs des gestionnaires au 31 mars} \times 100}{\text{Nombre total de gestionnaires}}$$

- La moyenne d'ancienneté (établissement)

$$\frac{\text{Total des années de services du personnel}}{\text{Nombre total d'employés}}$$

- Taux de roulement des employés (R-25)

$$\frac{\text{Nombre de départs des employés au 31 mars} \times 100}{\text{Nombre total d'employés}}$$

- Taux de rétention des nouvelles embauches pour les employés (R-25)

$$\frac{\text{Nombre de départs des employés au 31 mars} \times 100}{\text{Nombre total d'embauche des employés au 31 mars}}$$

17

### Sources :

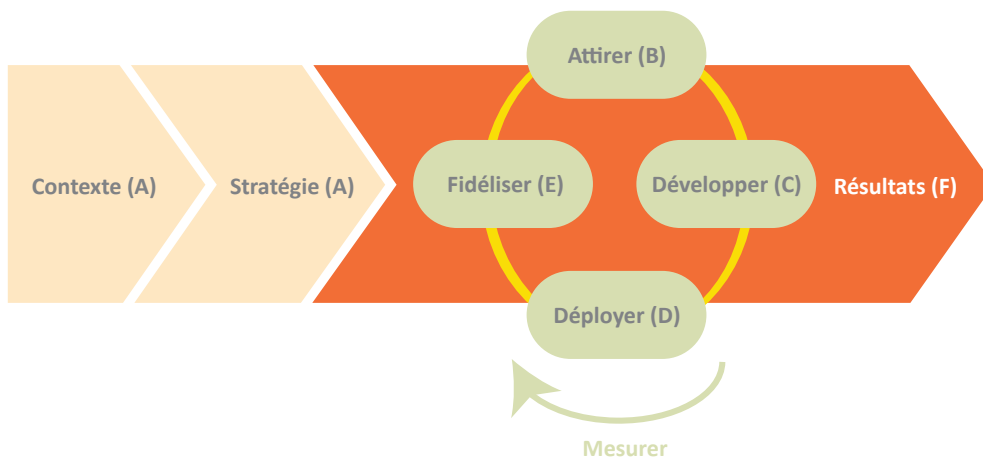
\* Agrément Canada : normes sur le leadership : 10.11, 10.12 (annexe 1)

Établissement : indicateurs fournis par les ressources humaines

R-25



## F. Résultats organisationnels et climat



Les résultats organisationnels doivent être mis en lumière au regard des enjeux liés à la planification stratégique ainsi qu'aux priorités organisationnelles. Toutes les dimensions du modèle intégrateur peuvent influencer, légèrement ou de façon notable, les résultats organisationnels<sup>13</sup>.

De plus, le climat organisationnel peut être défini comme l'état de ce qui est ressenti par les personnes qui vivent dans un milieu de travail<sup>14</sup>. C'est aussi le reflet de l'adhésion envers la vision, la mission, les valeurs et les objectifs organisationnels. Chaque organisation a sa propre histoire qui façonne sa culture, ses valeurs et son climat organisationnel.

Ainsi, le climat organisationnel pourrait être teinté par chacune des dimensions du modèle intégrateur et en influencer réciproquement les résultats. Il représente, par ailleurs, un résultat des actions prises dans le milieu. En ce sens, le climat organisationnel est à la fois une condition qui permet d'apprécier la performance en termes de perspective, mais aussi de mesurer le résultat des actions posées.

13. CHEESE, Peter, Robert J. THOMAS et Elizabeth CRAIG *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London, Kogan Page, 2008, 276 p.

14. LE LOUARN, Jean-Yves. *Les tableaux de bord ressources humaines, le pilotage de la fonction RH*, France, Éditions Liaisons, 2008, p. 48-93.

## Suggestion de sujets à discuter avec la direction :

- Comment pouvez-vous établir un parallèle entre les résultats de l'organisation et les efforts consentis, en lien avec les objectifs organisationnels?
- Comment vous assurez-vous que les bonnes ressources soient utilisées pour remplir la mission et les objectifs de l'organisation (notion d'efficacité)?
- Comment vous assurez-vous que les activités cliniques sont réalisées par les bonnes ressources et de façon optimale en lien avec les coûts (notion d'efficience)?
- Soutenez-vous un milieu de travail sain et sécuritaire en vous assurant de la mise en place d'une méthode intégrée de gestion des risques? \*
- Comment soutenez-vous l'état de santé des employés au regard du rendement au travail?
- Pouvez-vous faire des liens entre le taux d'absentéisme global et les heures supplémentaires au regard de la MOI et la performance de l'organisation en matière de coûts et de production des soins et des services? Avez-vous des stratégies à cet effet?
- Comment la productivité de votre main-d'œuvre se compare-t-elle aux autres établissements comparables dans les secteurs ciblés?
- Dans quelle mesure vos employés intègrent-ils, dans leur travail quotidien, le souci du patient?
- Faites-vous une analyse continue du milieu pour cerner les changements et les nouveaux défis et comment vous assurez-vous que le plan stratégique est ajusté en ce sens? \*
- Connaissez-vous les projets de l'organisation qui permettent de faire avancer ce volet? Quels sont-ils? Dans quel sens ces projets contribuent-ils au bon climat de travail?
- Quelles stratégies sont utilisées pour soutenir les secteurs en difficulté?
- Que faites-vous pour favoriser un milieu de travail harmonieux et pour l'intégrer dans la culture de l'organisation? \*\*
- Quelles stratégies sont mises en place pour soutenir les gestionnaires à assurer une qualité de vie au travail ainsi qu'un milieu sain et sécuritaire? \*\*



## Exemples d'indicateurs :

- Perception globale sur la culture de sécurité (rapport performance)
  - Somme des proportions des répondants ayant donné une réponse favorable
  - Nombre de questions incluses dans l'indicateur (n = 5)
- Climat de travail favorisant la sécurité des patients (rapport performance)
  - Nombre de répondants ayant donné une réponse favorable à la question
  - Nombre total de répondants à la question
- Production d'activités cliniques en lien avec les employés et les gestionnaires (rapport performance)
  - Nombre d'ETP : heures régulières et supplémentaires
  - Équivalent soins et services
- Production d'activités cliniques en lien avec les coûts (rapport performance)
  - Coût de fonctionnement (activités principales)
  - Équivalent soins et services
- Taux de satisfaction (%) du personnel (Agrément Canada et CQA) :
  - total : gestionnaires et employés
  - gestionnaires
  - employés
- Environnement de travail : indicateurs agrégés (rapport performance) :
  - total : gestionnaires et employés
  - gestionnaires
  - employés
- Sondage maison construit selon les besoins de l'établissement (établissement) :
  - total : gestionnaires et employés
  - gestionnaires
  - employés
- État de santé des employés : indicateurs agrégés (rapport performance)
- Réactions comportementales : comportement du personnel envers leur santé : indicateurs agrégés (rapport performance)

### Sources :

\* Normes sur la gouvernance : 6.3, 9.2, 11.4 d'Agrément Canada

Agrément Canada, Conseil québécois d'agrément (CQA)

\*\* Normes sur le leadership : 2.12, 2.13 d'Agrément Canada

Rapport performance de l'AQESSS; dictionnaire commun des indicateurs : indicateurs nos 21000-020, 21000-040, 11130-010, 32200-020, 22000-03, 25000-010, 24000-040

Établissement : indicateurs fournis par les ressources humaines

# CONCLUSION

Le contexte actuel du réseau de la santé et des services sociaux appelle à des transformations majeures qui vont solliciter le conseil d'administration, l'équipe de direction, les gestionnaires et les employés. Il importe donc de se préoccuper des ressources humaines, de leur implication à la réalisation de la mission de l'organisation et à sa performance.

Ce document d'accompagnement sur le tableau de bord stratégique RH pour le CA vise à soutenir les membres du CA ainsi que la direction générale dans leurs responsabilités de gouvernance, à susciter la réflexion et la discussion sur la contribution des ressources humaines et sur la pratique RH au sein de l'organisation. Il guide également la direction des ressources humaines dans le soutien du CA et à la direction générale.

Le document présente un modèle intégrateur inspiré du processus de la gestion des talents et des compétences comprenant six dimensions. À tour de rôle, chaque dimension est analysée avec des propositions de sujets à discuter par le CA et comprend également des exemples d'indicateurs pour prendre le pouls et objectiver chacune de ces dimensions. Les sources pour produire les indicateurs y sont documentées.

Au final, surtout en processus de changement, nous croyons que cette démarche devient incontournable pour servir de baromètre et offrir ainsi un aperçu de la santé de l'organisation et de son efficacité, afin de permettre d'intervenir rapidement au niveau de certaines dimensions grâce à ces leviers.



# BIBLIOGRAPHIE

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. *Tableau de bord, Stratégie, Évaluer pour s'améliorer*, 2008.

AQESSS. *Outils de gouvernance pour les administrateurs*, 2012.

AVELON, Marcia J. et Gillian SCHOLLES. « Building Competitive Advantage through Integrated Talent Management », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell, (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, 2010, p. 82.

CHEESE, Peter, Robert J. THOMAS et Elizabeth CRAIG *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London, Kogan, 2008, p. 145.

DUBOIS, Didier, Émilie PELLETIER et Denis MORIN. *Comment attirer et fidéliser des employés*, Éditions Transcontinental, 2009, p. 133-143.

FOUAD, Sam, Esther HAHM et Bill LEISY *Managing today's global workforce: elevating talent management to improve business* [en ligne], Rapport de recherche, Ernst & Young, 20 p.  
Récupéré-[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Managing\\_Todays\\_Global\\_workforce/\\$FILE/Managing\\_Todays\\_Global\\_workforce.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Managing_Todays_Global_workforce/$FILE/Managing_Todays_Global_workforce.pdf), 2010.

FOUCHER, Roland. *Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques, instruments*, tome 1 : Fondements de la gestion des talents et des compétences, Montréal, Éditions Nouvelles AMS, 2010, p. 189-190.

LE LOUARN, Jean-Yves. *Les tableaux de bord ressources humaines, le pilotage de la fonction RH*, France, Éditions Liaisons, 2008, p. 48-93.

MORIN, Lucie. *Fidéliser ses employés des initiatives simples et efficaces pour réduire le taux de roulement*. Québec, Les presses de Marquis éditeur, 2014, p. 13.

SILZER, Rob et Ben E. DOWELL. « Strategic Talent Management Matters », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, 2010, p. 3-72.

VOYER, Pierre, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> édition, Québec, Les presses de l'Université du Québec, 1999.

# Annexe 1 :

## Normes sur le leadership d'Agrément Canada

### B-Attirer

#### Norme 10.1

Le personnel d'encadrement de l'organisme recrute et choisit le personnel de façon équitable selon les compétences de chaque personne ainsi que les valeurs, les buts et les objectifs de l'organisme. © Agrément Canada, 2014

#### Norme 10.2

Le personnel d'encadrement de l'organisme met en œuvre des stratégies de recrutement et de maintien des effectifs pour les cadres, le personnel, les prestataires de services et les bénévoles. © Agrément Canada, 2014

### C-Développer

#### Norme 2.6

Le personnel d'encadrement de l'organisme appuie la formation et le perfectionnement professionnel dans l'ensemble de l'organisme. © Agrément Canada, 2014

### E-Fidéliser

#### Norme 10.11

Les politiques et les procédures de l'organisme qui permettent de surveiller le rendement indiquent comment traiter les problèmes liés au rendement de façon juste et objective. © Agrément Canada, 2014

#### Norme 10.12

Le personnel d'encadrement de l'organisme mène des entrevues de départ et utilise cette information pour améliorer le rendement, la dotation et le maintien des effectifs. © Agrément Canada, 2014

### F-Résultats organisationnels et climat

#### Norme 2.12

Le personnel d'encadrement de l'organisme cerne les indicateurs de processus et de résultats liés à la qualité de vie au travail et au milieu de travail et il en assure le suivi. © Agrément Canada, 2014

#### Norme 2.13

Outils d'Agrément Canada requis : l'organisme contrôle la qualité de sa culture axée sur un milieu de travail positif en se servant du Sondage Pulse sur la qualité de vie au travail. © Agrément Canada, 2014



# Annexe 2 :

## Normes sur la gouvernance d'Agrément Canada

### C-Développer

- 7.9** Le conseil d'administration supervise l'élaboration du plan de gestion des talents de l'organisme.
- Priorité élevée en milieu de travail : les critères à priorité élevée sont liés à la sécurité, à l'éthique, à la gestion des risques et à l'amélioration de la qualité.

#### Conseils

En plus de favoriser la planification de la relève, le développement de la capacité de leadership dans l'ensemble de l'organisme contribue à un milieu de travail sain en habilitant et en mobilisant les membres du personnel et les prestataires de services.

Le développement du leadership devrait se faire de façon constante et continue, de façon à favoriser une culture d'encadrement ou d'apprentissage.

Les stratégies de création de dirigeants dans l'ensemble de l'organisme peuvent englober des ateliers de leadership, de l'encadrement, du mentorat, des activités de simulation et des programmes d'échange en leadership. Un aspect important du leadership est le développement de compétences telles que des techniques de motivation, des techniques de communication interpersonnelle, la gestion des conflits, la gestion d'équipe et le renforcement de la confiance.

On peut trouver de l'information sur la promotion du développement des dirigeants dans le document intitulé *Le cadre des capacités de leadership LEADS... Diriger dans un milieu de soins*, en particulier dans les domaines « Être son propre leader » et « Engager les autres », qui traite de la façon de renforcer les capacités afin d'assumer efficacement des comportements et des processus de leadership.

© Agrément Canada, 2014

### F-Résultats organisationnels et climat

- 6.3** Le conseil d'administration collabore avec ses dirigeants pour effectuer une analyse continue du milieu en vue de cerner les changements et les nouveaux défis, et s'assurer que son plan, ses buts et objectifs stratégiques sont ajustés en conséquence. Priorité élevée dans l'efficacité : les critères à priorité élevée sont liés à la sécurité, à l'éthique, à la gestion des risques et à l'amélioration de la qualité.

## Conseils

Le conseil d'administration devrait examiner et comprendre l'analyse du milieu ainsi que son incidence possible sur l'organisme. Ce ne sont pas tous les changements du milieu qui exigent une modification du plan, des buts et des objectifs stratégiques de l'organisme. Le conseil d'administration et les dirigeants de l'organisme établissent des critères afin de déterminer dans quelles conditions le plan devrait être modifié, selon l'incidence possible sur l'organisme.

© Agrément Canada, 2014

- 9.2** Le conseil d'administration surveille les mesures de sécurité des clients qui touchent l'ensemble de l'organisme.

Priorité élevée en sécurité : les critères à priorité élevée sont liés à la sécurité, à l'éthique, à la gestion des risques et à l'amélioration de la qualité.

## Conseils

Le conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports et des mises à jour sur les mesures relatives à la sécurité des patients, par exemple, les taux d'infection à l'échelle de l'organisme, les données sur les chutes des clients ou les données sur les bilans comparatifs des médicaments. Les données sont recueillies à l'échelle de l'organisme plutôt que du programme ou de l'équipe; elles présentent une image globale de la sécurité des patients dans l'organisme et jouent un rôle intégral dans le processus de planification stratégique du conseil d'administration.

© Agrément Canada, 2014

- 11.4** Le conseil d'administration veille à ce qu'une méthode intégrée de gestion des risques et des plans de secours soit en place.

Priorité élevé en efficacité : faire ce qu'il faut pour atteindre les meilleurs résultats possible.

## Conseils

Les dirigeants de l'organisme informent le conseil d'administration au sujet des risques réels ou potentiels auxquels l'organisme fait face et travaillent avec celui-ci pour incorporer les méthodes de gestion des risques au plan stratégique.

© Agrément Canada, 2014



## Annexe 3 :

# La diligence raisonnable et ses huit critères

**La diligence raisonnable** : l'employeur doit prendre toutes les précautions raisonnables dans certaines circonstances pour prévenir les blessures ou les accidents sur le lieu de travail. Il élabore un plan pour déterminer les dangers et prend les mesures correctives qui s'imposent.

Source : <http://www.cchst.ca/oshanswers/legisl/diligence.html>

Voici les trois devoirs reconnus pour faire preuve de diligence raisonnable en matière de santé et de sécurité du travail. Ils couvrent huit critères établissant la conformité de l'établissement, chacun des critères ayant une pondération équivalente :

### 1- Devoir de prévoyance :

Mettre en œuvre des activités de détection et d'inspection et assurer les actions correctives ou préventives appropriées en tenant compte de la priorisation du risque.

Pour ce faire, l'établissement :

- Critère A : dispose de politiques et procédures en matière de SST;
- Critère B : met en œuvre des activités de surveillance pour identifier les dangers et évaluer les risques des milieux de travail;
- Critère C : met en œuvre un processus d'enquête et d'analyse des accidents et des maladies professionnelles;
- Critère D : s'assure qu'un système documente les actions entreprises pour corriger les situations à risque.

### 2- Devoir de performance et d'efficacité :

Offrir des activités de formation et de diffusion de l'information.

Pour ce faire, l'établissement :

- Critère E : s'assure de l'existence d'un programme de formation et d'information en santé et sécurité du travail pour les personnes qui œuvrent dans l'établissement;
- Critère F : s'assure que les gestionnaires reçoivent la formation pertinente sur les exigences juridiques en matière de SST;
- Critère G : s'assure de la compétence du personnel et de l'application des principes enseignés à la suite de la formation (transfert des connaissances).

### 3- Devoir d'autorité :

Être intolérant à l'égard des conduites dangereuses de ses employés; intervenir, puis sévir au besoin, à l'égard de ceux et celles qui ne respectent pas les règles de sécurité ou le port des équipements de protection individuels; exiger que toute la ligne hiérarchique requière le respect des règles de sécurité et le port des équipements de protection individuels.

Pour ce faire, l'établissement :

Critère H : s'assure que les gestionnaires utilisent leur devoir d'autorité en matière de santé et de sécurité auprès de leur personnel.



**aqesss**

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE  
D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ  
ET DE SERVICES SOCIAUX

