



RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE MONTRÉAL-CENTRE

ÉTUDE SUR L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES EN GRH DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE LA RÉGION DE MONTRÉAL-CENTRE

Rapport présenté à la Régie régionale de la santé
et des services sociaux de Montréal-Centre

par

Jean-Sébastien Boudrias
Université de Montréal

André Savoie
Université de Montréal

Céline Bareil
École des hautes études commerciales

Avril 2000

Disponible aux Services documentaires de la Régie régionale de Montréal-Centre
(514) 286-5604

Dans ce rapport, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre

ISBN 2-89510-036-5

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2000

Table des matières

Remerciements	5
Sommaire	6
I Introduction	7
II Méthodologie.....	8
a) Déroulement.....	8
b) Méthode d'analyse	9
c) Catégories d'établissements.....	10
III Résultats sommaires de la recherche.....	11
a) Classement des établissements en fonction des scénarios	11
b) Diagnostic des pratiques en matière de GRH	12
IV Analyse qualitative des pratiques en GRH	13
1. Gestion stratégique des ressources humaines.....	13
a) La fonction GRH joue un rôle stratégique dans l'établissement	13
b) L'établissement développe des processus et des programmes de GHR axés sur l'atteinte des objectifs organisationnels en matière de services aux usagers.....	15
c) L'établissement privilégie une approche de gestion fondée sur la recherche de solutions aux problèmes afin de traiter les enjeux locaux de GRH	16
2. Gestion du changement	18
a) L'établissement est proactif dans la gestion du changement.....	18
3. Gestion des processus en ressources humaines	20
a) La « gestion des ressources humaines » dans l'établissement s'appuie sur une relation de partenariat étroite et productive entre les acteurs concernés par la gestion des ressources humaines	20
b) Le service des ressources humaines adapte de façon continue les processus « ressources humaines » critiques à l'atteinte des objectifs de l'établissement	22
4. Gestion mobilisatrice des personnes.....	23
a) L'établissement s'appuie sur une planification prévisionnelle des emplois des compétences permettant d'orienter le PDRH et les compétences des individus	24
b) L'établissement développe des pratiques de gestion mobilisatrices visant à assurer le bien-être des employés	25

c) L'établissement développe des pratiques de gestion mobilisatrices visant à développer le sentiment d'appartenance des employés et à susciter l'engagement collectif	27
d) La fonction « gestion des ressources humaines » de l'établissement crée des équipes de travail performantes en favorisant une organisation du travail axée sur la responsabilisation et l'autonomie	29
V Facteurs de développement des pratiques en GRH.....	31
a) Défis en gestion des ressources humaines	31
b) Éléments facilitateurs et obstacles dans l'implantation des nouvelles pratiques en GRH	33
c) Atteinte des établissements envers la Régie régionale de Montréal-Centre	34
VI Conclusion et recommandations	37

Appendices

1. Abréviations utilisées dans le rapport
2. Établissements visités
- 3a. Analyse quantitative des pratiques en GRH dans les 19 établissements visités
- 3b. Commentaires sur l'analyse quantitative et le tableau synthèse (3a)
4. Styles de facilitateurs du changement

Remerciements

Nous remercions toutes les personnes ayant collaboré à la réalisation de cette recherche. De façon particulière, nous souhaitons souligner le travail colossal effectué par André Giroux dans l'organisation des rencontres avec les informateurs d'une vingtaine d'établissements du réseau. D'autre part, nous remercions les personnes qui ont participé à l'étude. Les expériences qu'elles ont accepté de partager nous ont permis de découvrir des pratiques fort intéressantes en matière de GRH dans le réseau montréalais de la santé et des services sociaux.

Sommaire

Depuis deux ans, le Comité régional de développement du personnel d'encadrement propose de nouvelles avenues en regard de la gestion des ressources humaines (GRH) inspirées du modèle de Dave Ulrich. Afin de faire le point sur les pratiques en GRH s'inscrivant dans cette perspective, la Régie régionale de Montréal-Centre a confié à une équipe de chercheurs de l'Université de Montréal le mandat d'effectuer un relevé des pratiques novatrices et des défis en GRH identifiés à partir d'un échantillon de dix-neuf (19) établissements du réseau (hôpitaux, CHSLD, CLSC, etc.).

Cette étude sur les pratiques novatrices en GRH ainsi que sur les éléments facilitant ou entravant la mise en œuvre de ces pratiques a été effectuée via des entrevues menées exclusivement auprès de trois cadres de chaque établissement, incluant le directeur général et le responsable des ressources humaines. Une analyse qualitative a permis de classer les différentes pratiques en GRH selon les dimensions du modèle de Ulrich.

Les résultats de l'étude suggèrent que les établissements de l'échantillon présentent quatre niveaux différents d'implantation de pratiques novatrices en GRH selon le modèle de Ulrich. Le groupe A témoigne d'un fonctionnement avancé en GRH et pleinement compatible au modèle de Ulrich. Le groupe B est actuellement en train d'implanter des pratiques novatrices en GRH. Le groupe C souhaite effectuer le virage GRH proposé par la Régie régionale, mais ne s'est pas encore engagé significativement dans l'implantation de nouvelles pratiques en GRH. Enfin, le groupe D a une vision de la fonction GRH divergente au modèle de Ulrich. Plusieurs exemples présentés dans le rapport illustrent la teneur des pratiques en GRH recensées dans chaque groupe d'établissements. De plus, ces quatre catégories d'établissements ont identifié des défis distincts en matière de GRH et ont des attentes différentes à l'égard de la Régie régionale. D'autre part, deux facteurs semblent particulièrement associés au succès de l'implantation de pratiques novatrices en GRH : le leadership et la vision du directeur général et une culture organisationnelle qui valorise la flexibilité et l'innovation.

Les pratiques en GRH rapportées par les établissements les plus avancés pourraient indiquer des pistes de développement pour les catégories d'établissements qui sont moins avancés. Aussi, nous recommandons à la Régie régionale de centrer ses interventions futures auprès de groupes d'établissements moins avancés (B et C), mais qui sont favorables à une approche renouvelée de la fonction GRH. Des activités concrètes, comme la présentation de témoignages d'implantation de pratiques novatrices en GRH, pourraient être organisées afin de faire connaître les difficultés et les moyens employés afin que l'implantation de nouvelles pratiques en GRH soit réussie.

I Introduction

Depuis deux ans, le Comité régional de développement du personnel d'encadrement propose de nouvelles avenues en regard de la gestion des ressources humaines (GRH) inspirées du modèle de Dave Ulrich. Selon ce modèle, quatre rôles clés émergent de la fonction GRH: la gestion stratégique des ressources humaines, la gestion du changement, la gestion des processus en ressources humaines et la gestion mobilisatrice des personnes.

Au cours de ces deux années, la Régie régionale de Montréal-Centre a mené plusieurs actions pour véhiculer dans le réseau l'esprit de l'approche de Ulrich. Le temps lui semble maintenant venu de faire le point sur les pratiques en GRH qui s'inscrivent dans cette perspective et sur l'évolution de la réflexion vers une gestion plus élargie, stratégique et partagée des ressources humaines.

À cette fin, elle a confié à une équipe de chercheurs de l'Université de Montréal le mandat d'effectuer un relevé des pratiques novatrices et des défis en GRH identifiés par les établissements du réseau de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Elle souhaite, d'une part, faire écho aux réalisations et aux succès déjà enregistrés et, d'autre part, documenter les facteurs facilitant ou entravant la mise en œuvre de ces pratiques en GRH.

II Méthodologie

a) Déroulement de l'étude

Une étude a été effectuée entre le 22 novembre et le 20 décembre 1999. Dix-neuf (19) établissements, relativement représentatifs des établissements de santé et de services sociaux de l'île de Montréal, ont été visités et un total de 57 cadres ont été interrogés sur les pratiques de leur établissement en matière de GRH (Appendice 2). Deux établissements sollicités ont refusé de participer à l'étude. Trois informateurs ont été interrogés dans chacun des établissements visités : le directeur général, le directeur des ressources humaines (ou la personne ayant cette responsabilité, souvent le directeur des services administratifs) et un directeur d'un autre service.

La durée moyenne des entrevues a varié entre 30 minutes et une heure par informateur. Les entrevues étaient de format semi structuré et visaient à recueillir des pratiques en GRH liées aux quatre volets du modèle de Dave Ulrich. Pour ce faire, des questions ouvertes laissaient place à l'interviewé afin qu'il relate de façon spontanée les pratiques actuelles et leur évolution à l'égard des quatre grands volets du modèle de RH. D'autres questions ouvertes ont été posées quant aux défis en RH et aux attentes envers la Régie régionale de Montréal-Centre. Les 57 entretiens ont été menés en parallèle par les trois auteurs du rapport, qui partageaient le même protocole d'entrevue. Une personne d'une équipe de cinq étudiants au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle accompagnait l'interviewer afin d'effectuer la prise de notes.

Le *design* de la présente recherche comporte certaines limites. Premièrement, les résultats de l'étude reflètent la vision de la direction de l'établissement en ce qui concerne les pratiques en matière de GRH, les propos recueillis n'ayant pas été validés auprès d'autres membres du personnel. De plus, il convient de mentionner que l'information recueillie est tributaire des personnes qui nous étaient référées et que, dans certains cas, les informateurs rencontrés occupaient leur fonction par intérim ou depuis peu de temps. Aussi, il faut noter que les assertions des informateurs n'ont pas toutes pu être corroborées par des données objectives. Enfin, il n'a pas été possible dans le cadre de cette recherche de mettre les pratiques recensées en GRH en relation avec des mesures d'efficacité organisationnelle.

b) Méthode d'analyse

La méthode retenue pour faire l'étude des données tirées des entrevues a été l'analyse de contenu, une technique qui vise principalement le classement des phénomènes. Le modèle de Dave Ulrich a été utilisé afin de classer les pratiques en GRH recensées lors des entretiens. Le classement effectué a été fait dans l'optique d'attirer l'attention sur 1) la quantité et 2) la qualité relative des pratiques en GRH recensées dans les différents établissements visités.

Dans l'analyse des entrevues, un effort particulier a été fait afin de distinguer les éléments de discours et les éléments d'action. Aussi, l'analyse de contenu s'est particulièrement attardée aux pratiques en GRH relatées par les informateurs ainsi qu'aux projets et stratégies actuellement en cours dans les établissements et s'inscrivant dans l'esprit des nouvelles orientations en GRH.

Certaines remarques doivent être relevées à propos de l'analyse des entrevues. Premièrement, il faut mentionner que les quatre volets du modèle de Ulrich ne sont pas indépendants, et rendant parfois difficile le classement d'une pratique GRH. Ainsi, une pratique (ex. : la mise en place d'un comité d'employés chargé de gérer un changement) pouvait se retrouver dans deux volets différents, en l'occurrence dans la gestion du changement et dans la gestion mobilisatrice des personnes. Dans ces situations, les pratiques GRH ont été classées dans les deux volets concernés ou dans le volet représentant le mieux l'intention derrière la pratique GRH en question. Deuxièmement, il est possible qu'en raison du style des trois interviewers ainsi que du niveau de précision des observations des cinq preneurs de notes, les pratiques en GRH aient été rapportées avec des niveaux de précision différents d'un établissement à l'autre. Cependant, aucun biais systématique n'a été relevé à cet égard.

c) Catégories d'établissements

Suite à l'analyse détaillée du contenu des pratiques en GRH, quatre (4) catégories ont pu être dégagées. Ces catégories reflètent le niveau d'avancement de l'implantation des pratiques GRH telles que proposées dans le modèle de Ulrich. Chaque établissement peut se retrouver dans un scénario en fonction de son niveau d'évolution et de l'attitude de la direction face à ces nouvelles pratiques en GRH. Nous référerons à ces catégories tout au long du rapport.

Scénario A : *Plusieurs pratiques novatrices en GRH ont déjà été implantées*

Ce sont les établissements ayant les pratiques les plus évoluées en matière de GRH par rapport au modèle de Dave Ulrich.

On reconnaît l'importance de la fonction GRH et des pratiques GRH intégrées appuient les opérations de l'établissement.

Scénario B : *De nouvelles pratiques en GRH s'implantent présentement*

Ce sont les établissements ayant amorcé un virage vers les nouvelles pratiques en GRH, mais qui ne sont pas encore avancés (ces pratiques ne sont pas encore très intégrées dans l'établissement).

On reconnaît la pertinence des pratiques novatrices en GRH et des actions concertées ont été entreprises afin de les implanter.

Scénario C : *L'action s'organise, mais la transition vers de nouvelles pratiques en GRH n'est pas encore amorcée de façon significative*

Ce sont les établissements qui souhaitent prendre le virage GRH, mais qui, pour différentes raisons, ne sont pas encore engagés significativement dans de nouvelles pratiques en matière de GRH.

On reconnaît la pertinence des pratiques novatrices en GRH, mais peu d'actions concertées ont été entreprises jusqu'à maintenant pour les implanter.

Scénario D : *Vision de la fonction GRH divergente du modèle de Ulrich*

Ce sont les établissements qui ne sont pas engagés dans de nouvelles pratiques et qui ne reconnaissent pas la pertinence du changement OU qui continuent de tenir un discours et d'avoir des pratiques en GRH qui correspondent à un modèle axé sur l'expertise en relations de travail.

On remet en question la pertinence des pratiques en GRH proposées par la Régie régionale de Montréal-Centre.

III Résultats sommaires de la recherche

a) Classement des établissements en fonction des scénarios

Catégorie d'établissements	Pourcentage
Scénario A <i>Plusieurs pratiques novatrices en GRH ont déjà été implantées</i>	42,1 % (8/19)
Scénario B <i>L'implantation de nouvelles pratiques en GRH s'effectue présentement</i>	10,5 % (2/19)
Scénario C <i>L'action s'organise, mais le changement n'est pas réellement amorcé</i>	31,6 % (6/19)
Scénario D <i>La direction a une vision de la GRH divergente du modèle de Ulrich</i>	15,7 % (3/19)

Le classement des établissements en fonction des quatre scénarios décrits précédemment permet de constater des résultats encourageants en ce qui concerne les nouvelles orientations ministérielles en matière de GRH. En effet, 84 % des établissements sont favorables aux nouvelles orientations et 53 % ont déjà amorcé un virage au niveau de leurs pratiques en GRH. Ainsi, la grande majorité des gens interviewés tient un discours s'inscrivant dans la philosophie du virage GRH. Toutefois, cette majorité devient plus mince si l'on considère seulement les établissements qui démontrent par leur pratiques en GRH qu'ils sont engagés significativement dans ce virage.

Les versions des trois informateurs d'un même établissement étaient convergentes dans la plupart des cas. Cependant, dans six (6) établissements, il y avait de la divergence dans le discours des informateurs en regard du niveau d'implantation des nouvelles pratiques en GRH. De ces six établissements, un a été classé dans le scénario B, trois ont été classés dans le scénario C et deux ont été classés dans le scénario D. Il est à noter que la vision du directeur général a été privilégiée dans le classement de ces établissements. Dans quatre cas sur six, le directeur général rapportait un niveau moins avancé d'implantation des nouvelles pratiques en GRH ou avait un discours moins aligné sur les orientations proposées par la Régie régionale que n'en avait au moins un des deux autres informateurs. Ceci a eu pour conséquence d'orienter le classement de ces établissements dans un scénario moins avancé d'implantation des pratiques en GRH. Par ailleurs, ceci explique aussi que même dans les établissements où la direction a une vision de la GRH divergente du modèle de Ulrich, des pratiques allant dans le sens de ce modèle ont pu être répertoriées.

b) Diagnostic des pratiques en matière de GRH

L'analyse des pratiques en matière de GRH s'appuie sur les dimensions et sous-dimensions retenues dans l'outil d'auto-diagnostic mis sur pied par la Régie régionale. Cette analyse a été faite en termes quantitatifs et qualitatifs.

Utilisation de l'outil d'auto-diagnostic des pratiques en GRH fourni par la Régie régionale

L'outil diagnostic n'a pas été utilisé formellement dans la majorité des établissements visités. Seulement deux établissements l'ont utilisé (un scénario A et un scénario C) et quatre établissements envisagent de le faire (trois scénarios A, un scénario C). Diverses raisons ont été mentionnées pour expliquer la non utilisation de l'outil diagnostic. Parmi celles-ci, certains informateurs ont dit que le « *timing* » n'est pas bon, que l'outil est compliqué, que des mesures alternatives (ex. : démarche d'agrément) ont été prises pour effectuer un diagnostic. Il est possible d'observer que ce sont les établissements les plus avancés (A) et non les moins avancés (B, C, D) qui rapportent avoir utilisé l'outil ou qui envisagent de le faire.

D'autre part, le modèle prospectif des tendances en matière de GRH de Dave Ulrich ne semble pas avoir attiré l'attention des personnes rencontrées, bien que la majorité le connaissent sommairement. Toutefois, quelques personnes interrogées n'en connaissaient pas l'existence, notamment des directeurs de service autres que le SRH et les nouveaux arrivants dans le réseau. Parmi les critiques formulées par les gens qui connaissaient le modèle de Ulrich, certains ont dit que le document « Guide pour l'évolution de la fonction GRH » ne propose rien de vraiment pratique (A, B, C). D'autres ont souligné qu'il est préférable de parler de choses concrètes lorsqu'on amène des concepts en RH, comme des aspects en santé sécurité au travail (A). Enfin, d'autres ont conclu que l'utilité du document est limitée (1B, 2D).

L'analyse quantitative permet de constater le **nombre** de pratiques rapportées. Cette approche permet aussi de cerner à quel niveau, selon le modèle de Ulrich, se situent les **préoccupations** des informateurs en ce qui a trait à la GRH. Ainsi, le nombre de pratiques rapportées en regard des quatre volets du modèle d'Ulrich devrait constituer un indicateur des zones de préoccupations par rapport à la fonction GRH. Cette analyse est présentée et commentée aux appendices 3a et 3b.

L'analyse qualitative est centrale, car elle permet de mieux cerner le **niveau d'avancement** des établissements dans l'implantation des nouvelles pratiques en GRH. Pour chacun des volets du modèle de Ulrich, des exemples de pratiques en GRH illustrent les efforts déployés par les différentes catégories d'établissements. Ainsi, les **zones d'amélioration** pour chacune des catégories d'établissements seront possible à dégager. L'intérêt et l'utilité de la section suivante du présent rapport réside donc dans le fait qu'un établissement souhaitant amorcer le virage GRH (scénario C) pourra observer chez les établissements plus avancés (scénario A) quelles sont les initiatives qui sont porteuses de succès.

IV Analyse qualitative des pratiques en GRH

L'analyse qualitative des propos recueillis quant aux pratiques en GRH constitue le cœur du présent rapport. Les définitions des quatre grands volets du modèle de Ulrich seront présentées et plusieurs exemples concrets (près du verbatim) seront dévoilés en fonction des sous-dimensions de ce modèle. Nous soulignerons, à chaque fois que cela sera possible, les distinctions et nuances dans les pratiques en GRH rapportées entre les quatre scénarios d'implantation (remarques en caractères gras associées aux scénarios). Il est à noter que, pour chaque sous-dimension abordée, chaque puce (●) correspond à un établissement visité et que, dans certains cas, plusieurs pratiques novatrices touchant une même sous-dimension ont été recensées dans un même établissement.

1. Gestion stratégique des ressources humaines

Ensemble des activités de la fonction « gestion des ressources humaines » favorisant la cohérence des stratégies et des pratiques de gestion des ressources humaines avec les enjeux stratégiques de l'établissement (vision, orientations, valeurs et grands objectifs).

Le défi est de créer une gestion des ressources humaines proactive et orientée vers les enjeux clés de l'organisation plutôt qu'une gestion réactive centrée sur les problèmes quotidiens.

a) La fonction GRH joue un rôle stratégique dans l'établissement.

Scénario A

Les responsables des RH jouent un rôle stratégique dans leur établissement.

- Aujourd'hui, tout le monde consulte le DRH et les responsables des RH avant de prendre une décision. Les RH sont associées dans les réflexions, dans les dossiers et il y a toujours une validation qui est faite auprès du DRH. Le SRH doit être consulté pour adopter les grandes orientations et prendre les grandes décisions (ex. : fermer un service).
- Le DRH prend le pouls de l'organisation et donne sa lecture du climat à l'équipe de direction. Celui-ci réussit à être sollicité par les directions d'autres services pour les supporter dans la gestion du changement. D'autre part, on a tenté d'intégrer en 1994-1995 la planification des RH avec la planification financière.

- Le DSA affirme qu'il y a une rencontre annuelle de tous les cadres (incluant ceux de premier niveau) pour faire un bilan sur des objectifs qui avaient été fixés et établir de nouveaux objectifs organisationnels (5 volets: clientèle, personnel, famille, bénévole, créativité). Les cadres sont très sensibles aux commentaires des employés, des familles, etc. et souvent ils réinjectent cela dans les objectifs de l'année suivante.

Scénario B

La direction s'affaire à concevoir ou à rendre opérationnelle une philosophie de gestion des ressources humaines.

- Le projet d'entreprise de cet établissement est de concevoir un modèle de gestion des RH (une philosophie de gestion commune).
- Dans cet établissement, une pratique structurée de l'équipe de direction est de rattacher toutes les décisions organisationnelles à la philosophie de gestion.

Scénario C

La direction souhaite que les responsables des RH prennent plus de place dans l'établissement.

- Depuis 2 ans, la GRH a été dans un « *vacuum* » d'influence, mais ça commence à changer. Aujourd'hui, son leadership est plus fort. Le DRH est perçu comme l'expert en RH et est membre du comité de direction. Il *peut* aviser au niveau stratégique *en RH*.
- Le DG croit que le leadership du DSA est très fort et qu'il y aura des changements concernant les RH.
- Selon le DG, le SRH doit prendre le leadership dans l'établissement.
- Les ressources humaines sont présentes dans les dossiers ayant un impact majeur.

Scénario D

Les responsables des RH semblent être à la remorque du directeur général.

- Le directeur des ressources humaines fait *maintenant* partie du comité de gestion. Ce dernier semble être dans une position d'exécutant vis-à-vis du directeur général.

b) L'établissement développe des processus et des programmes de GRH axés sur l'atteinte des objectifs organisationnels en matière de services aux usagers.

Scénario A

Des programmes et des projets mobilisant des personnes ont été développés autour du service à la clientèle.

- Mise en place de programmes spéciaux (relevant directement de la direction générale). À leur initiative, des employés peuvent identifier des problématiques reliées aux usagers. Les propositions sont évaluées par un conseil (personnel, syndicat, groupes paramédicaux, etc.) et on attribue un budget à la personne qui devient responsable du projet. Le budget accordé à ces projets spéciaux est de 100 000 \$ pour 20 à 25 projets par année. D'autre part, des regroupements de professionnels ont été formés pour évaluer la qualité du service professionnel, car cela se fait plus aisément en regroupement uni vs multidisciplinaire. Les présidents de chaque regroupement composent l'exécutif du conseil multidisciplinaire (original). Cela fait en sorte qu'il y a beaucoup de vitalité dans le conseil et qu'il est branché sur les professionnels.
- Il y a un plan d'action qui dirige l'établissement vers une structure par programmes centrés sur la clientèle. On renforce une RH axée sur les besoins. La multidisciplinarité est vue dans l'optique de mieux répondre au client (ex. : guichet unique). Aussi, des actions stratégiques ont été posées pour passer des messages en ce sens (ex. : ce n'est pas une infirmière qui est chef du programme de nursing).
- Deux postes d'agents de liaison aux soins infirmiers ont été créés afin d'améliorer le service à la clientèle.

Scénario B

Aucune pratique n'a été recensée dans cette catégorie d'établissements.

Scénario C

La direction souhaite effectuer des changements pour mieux répondre à la clientèle. Cependant, les cadres sont noyés dans des considérations opérationnelles qui semblent nuire au développement de projets et programmes innovateurs en ce sens.

- Ils veulent adopter une approche multidisciplinaire qui se veut moins corporatiste et une approche client, où le client constitue vraiment le centre d'intérêts. Cependant, les cadres et le SRH semblent débordés par des affaires de gestion courante (ex. : gestion de la paie) qui ralentissent les changements.

Scénario D

La direction se soucie des services à la clientèle, mais adopte une approche en GRH davantage axée sur le contrôle pour arriver aux objectifs organisationnels.

- L'institution doit se définir en fonction de sa clientèle. À cet égard, a) chaque cadre se fixe des objectifs en début d'année et b) les intervenants doivent fixer avec leurs clients des objectifs spécifiques et mesurables. D'autre part, le DSA vient de créer un poste d'agent en RH. La personne qui occupe ce poste devra se concentrer sur les tâches stratégiques en GRH. (Par contre, jusqu'à maintenant, le titulaire du poste n'est pas arrivé à faire autre chose que de la gestion de niveau opérationnel).
- Depuis 1994, il existe des programmes par service qu'ils donnent à la clientèle. Aussi, dans cet établissement, il y a un comité de gestion où les problématiques touchent tous les programmes (structure horizontale).

c) L'établissement privilégie une approche de gestion fondée sur la recherche de solutions aux problèmes afin de traiter les enjeux locaux de GRH.

Scénario A et Scénario B

Les syndicats sont impliqués dans des comités de gestion qui ont de l'influence dans l'établissement (en dépit de noyaux de résistance syndicale à l'approche de collaboration). Une véritable philosophie de partenariat anime les relations avec les représentants syndicaux, ce qui crée un climat de confiance.

Scénario A

- Dans cet établissement, les syndicats sont impliqués dans chaque comité. Il y a beaucoup de communication avec les syndicats. On donne de la latitude pour essayer de nouvelles solutions. Si ça fonctionne, on formalise; sinon, le syndicat a confiance qu'on fera les modifications nécessaires. Un climat de confiance s'est instauré.
- Dans cette organisation, il y a des comités de qualité de vie au travail où les représentants de la direction, des syndicats et d'autres groupes (ex. : auxiliaires) siègent. Des exemples de problèmes abordés dans ces comités sont la charge de travail, la communication de l'information et plusieurs autres enjeux en GRH.
- En Santé et Sécurité au Travail, il existe un comité paritaire composé de cadres et d'employés. Ce comité a beaucoup d'influence dans l'établissement.

Scénario B

- Cette organisation fait en sorte que les représentants syndicaux soient des collaborateurs associés aux projets de l'organisation (et non uniquement aux problèmes). Il s'y est instauré un climat de confiance et de consultation quant aux solutions possibles en regard des projets et problématiques de l'établissement.

Scénario C

Les comités de travail avec les syndicats sont relancés afin de régler des problèmes.

- Création d'un comité paritaire en Santé et Sécurité au Travail, incluant les parties patronale et syndicale. Ce comité a formulé un plan d'action de 3 ans. D'autre part, on a consulté le syndicat pour le mettre dans le coup sur la question de l'absentéisme (ex. : trouver une solution satisfaisante pour les deux parties face à la possibilité d'un taux d'absence élevé au début de l'an 2000).
- Relance du comité de relations de travail : il y a eu des ententes avec les syndicats pour régler des cas.

Scénario D

Des ententes sont conclues avec les syndicats, mais la direction et les syndicats demeurent dans un rapport de force.

- Cette organisation s'est associée avec les syndicats pour la formation du personnel (quel type de formation donner, budget associé aux formations). Les syndicats ont donné leur accord et participent pour défrayer les coûts des formations (150-200 employés formés). Cependant, il y a beaucoup d'affrontements entre la direction et les syndicats.

2. Gestion du changement

Ensemble des activités de la « fonction des ressources humaines » liées au développement de la capacité de transformation de l'établissement.

Le succès des organisations repose sur leur habileté à réagir au rythme des changements croissants. Les organisations gagnantes seront celles qui sauront s'adapter, apprendre et agir rapidement. Celles qui centreront leur énergies à contrôler et à résister au changement deviendront des organisations perdantes.

a) L'établissement est proactif dans la gestion du changement.

Scénario A

La direction parle beaucoup et en détails du changement. La communication et l'implication du personnel semblent être deux dimensions clés de la gestion du changement. L'objectif du changement est d'habiliter davantage le personnel (*empowerment*).

- Un changement commence par une tournée pour recueillir les attentes des gens, ce qui permet aussi de passer des messages. D'autre part, ce sont les gens du terrain qui font leur diagnostic : on fixe les orientations, les gens du terrain sont ceux qui gèrent l'implantation. La direction a effectué un travail de renforcement positif et d'ajustement au rythme des changements. Dans le cadre d'une intégration d'établissements, il y a eu un pairage entre nouveaux et anciens employés.
- La direction de cette organisation centre la gestion des projets sur les personnes qui veulent changer. En se concentrant sur ceux qui veulent changer, le travail est plus facile et porte fruit. Les autres embarquent par la suite. D'autre part, on implique des employés dans un changement en leur donnant des responsabilités pour que le changement se maintienne dans le temps. Aussi, il y a des mécanismes de communication (ex. : rencontres périodiques avec les directeurs de soins) permettant de faciliter les changements.
- Une structure a été mise en place dans l'implantation d'un système informatique de gestion : le syndicat fait partie du comité de pilotage et d'un groupe de travail et des comités météo ont été mis en place comme vigies. Selon les informateurs de cet établissement, il faut mettre le changement dans le contexte des problématiques de tous les jours. De plus, ils précisent que l'établissement se sert de ce changement pour modifier les façons de faire et que l'objectif poursuivi est donc plus large que l'implantation d'une nouvelle technologie.
- Projet d'intégration des lieux d'accueil de l'établissement : il y a beaucoup de communication entre les cadres et les chefs de département. Dans ce dossier, c'est le DG qui a piloté le projet et les RH ont été impliquées. D'autre part, les cadres ont reçu une formation sur le changement. La plupart du temps, les employés sont consultés avant d'introduire un changement et sont vraiment écoutés (ce qui, dans un cas, a amené la direction à ne pas effectuer un changement).

- C'est important d'écouter les gens au départ et d'impliquer tout le monde (personnel et syndicats). Quand il y a de grands projets, on ne fait pas juste afficher des feuilles sur le babillard, on rencontre les gens. On essaie de se retenir un peu dans l'action et d'écouter les gens avant d'agir. D'autre part, l'établissement tente d'être proactif dans le changement parce qu'on aime mieux initier/planifier le changement plutôt que de le subir. De plus, on continue toujours de questionner les façons de faire.
- Le changement passe par les personnes. Il faut donc les impliquer pour qu'elles puissent comprendre les changements. Il faut d'abord former les chefs d'équipe qui vont par la suite former leurs équipes respectives.

Scénario B

La direction cherche à être proactive et à initier le changement.

- Pour faire un bon travail comme directeur général, le DG de cet établissement affirme qu'il faut entretenir le doute, i.e. se demander si on donne le bon service à la bonne personne et au bon moment.

Scénario C

Le changement est piloté par la direction dans le but d'amorcer de nouvelles pratiques (dégel). À ce stade-ci, les efforts sont surtout concentrés vers le personnel d'encadrement.

- Le DG et son équipe sont allés rencontrer les gens du terrain pour les impliquer dans le projet « milieu de vie ». On consulte beaucoup les gens du terrain afin de ne pas recommencer les choses. On informe le personnel et les syndicats avant la mise en place de nouvelles mesures.
- Les changements se font par le biais des objectifs organisationnels et sont pilotés par le comité de régie.
- Le DG a pris en main l'initiative du changement en regard des nouvelles orientations en matière de GRH. Il fait présentement le diagnostic de la situation au niveau de l'équipe de direction, puis compte poursuivre les démarches avec l'ensemble du personnel d'encadrement.

Scénario D

La direction se contente d'informer les gens quand il y a des changements et ceux-ci renforcent parfois une gestion du personnel axée sur le contrôle.

- Lors de changement, on explique les défis au personnel et on donne de l'information sur les objectifs. Les cadres consultent le DRH, surtout lorsque le changement entraîne des problèmes avec le syndicat; sinon, il est moins impliqué.

- Pour gérer le changement de désinstitutionnalisation, le DG de cet établissement propose de procéder rapidement et de réentraîner les cadres.

3. Gestion des processus en ressources humaines

Ensemble des activités de la fonction « gestion des ressources humaines » liées, d'une part, à une préoccupation d'efficacité et d'efficience dans la conception et la livraison des processus de gestion des ressources humaines et, d'autre part, au partage efficace des responsabilités « ressources humaines ».

La gestion des processus « ressources humaines » est comprise comme la capacité à gérer de l'efficacité (résultats obtenus par rapport aux objectifs visés) et l'efficience (processus ayant conduit aux résultats) des pratiques de « gestion des ressources humaines » de même qu'à la capacité d'organiser un partage efficace de la fonction « gestion des ressources humaines » avec la direction générale et la hiérarchie sur les aspects stratégiques et opérationnels de la « gestion des ressources humaines ». Cette capacité devient de plus en plus capitale pour obtenir et développer la crédibilité de la fonction et s'éloigner du rôle normatif traditionnel de la gestion administrative des contrats.

a) La « gestion des ressources humaines » dans l'établissement s'appuie sur une relation de partenariat étroite et productive entre les acteurs concernés par la gestion des ressources humaines.

Scénario A

Des formes de partenariats très développées entre les acteurs concernés par la GRH sont rapportées : des relations client/fournisseur et une décentralisation avancée en matière de relations de travail.

- Dans cette organisation, la GRH c'est l'affaire de tout le monde : ce sont surtout les directeurs de services qui prennent les décisions en matière de GRH (ex. : relations de travail, congédiements) avec le support du SRH.
- La GRH est décentralisée et le SRH joue un rôle de *coach* par rapport aux principaux collaborateurs, i.e. qu'il donne des orientations générales, puis supporte au besoin au moment de l'implantation. D'autre part, le SRH fonctionne dans une relation client/fournisseur par rapport aux gestionnaires.
- Dans cet établissement, les comités de cadres planifient les besoins de formation, le SRH les outille et les forme. Le SRH essaie de rendre imputable les gestionnaires pour faire en sorte que les problèmes soient gérés par ceux-ci. D'autre part, un des résultats du PDRH est que l'embauche d'un employé se fait toujours en présence d'un titulaire du même emploi postulé.

- Le DRH voit son rôle comme un partenaire d'affaires qui prône la décentralisation. Il amène les gens à jouer un rôle au moment de la décision et à y être associé. En matière de recrutement, l'établissement a innové avec la tenue d'une journée carrière « portes ouvertes » où des cadres ont été mobilisés de 10 h à 16 h. Les budgets de formation sont décentralisés et les infirmières et les préposés sont consultés. Un cadre avoue qu'une de ses préoccupations concerne le recrutement et la rétention des infirmières et qu'à cet égard, un comité sur la satisfaction au travail a été formé avec le syndicat.

Scénario B

La décentralisation de certaines activités GRH a eu lieu et a été accompagnée de mécanismes de suivi.

- Cette organisation met des pairs sur le comité de sélection d'un nouvel employé, tant pour les infirmières que pour les préposés [idem à un scénario A]. D'autre part, le DG fait un suivi avec ses collaborateurs sur différents dossiers et demande que ses cadres fassent la même chose avec leurs employés [idem à un scénario C].
- La sélection est décentralisée : les cadres forment des comités de sélection qui impliquent, de plus en plus, un directeur, un cadre et des employés de la base qui seront touchés par le recrutement du cadre.

Scénario C

Même si des efforts de décentralisation sont rapportés, les acteurs demeurent très préoccupés par les obstacles à la décentralisation de la fonction GRH (ex. : manque de formation des cadres).

- L'abolition des postes cadres a rendu la décentralisation difficile, car tout était à revoir. On a fait de la formation de façon systématique, revu la gestion des processus traditionnels en RH et fait le PDRH. L'équipe RH est devenue l'autorité du processus. On vit le syndrome du survivant, mais on sort actuellement de la morosité.
- Actuellement, on est en train de faire un document pour définir « qui » fait « quoi » (gestionnaires ou conseillers RH) en matière de dotation, de recrutement, etc. D'autre part, le SRH a préparé des fiches techniques à l'intention des gestionnaires (*how to ...*) concernant les congés fériés, les postes, etc. Ainsi, il y a eu une décentralisation des processus RH vers les gestionnaires en leur fournissant des outils et des conseils (ex. : les gestionnaires rédigent eux-mêmes leurs lettres s'adressant aux employés).
- Dans cet établissement, le DRH affirme qu'il fait beaucoup de *coaching* auprès des cadres. Cependant, un cadre interrogé affirme que cela est perçu comme de l'incurie du SRH, qui renvoie la balle aux cadres. D'autre part, une formation à l'école des HEC est offerte aux cadres.
- Dans cette organisation, le DRH essaie de former ses cadres pour qu'ils ne soient pas que des techniciens, mais qu'ils règlent des problèmes. Pourtant, plusieurs activités de GRH (formation, santé,

développement organisationnel, avantages sociaux, dotation, relations de travail) demeurent centralisées.

- La direction demande aux gens de ressources humaines de déléguer des responsabilités.

Scénario D

Les acteurs sont préoccupés par les coûts potentiels associés à la décentralisation (ex. : perdre un grief) et la fonction GRH demeure centralisée sur plusieurs volets.

- L'évolution de la fonction RH est un long processus qui a rencontré de la résistance tant de la part des RH que des cadres. La sélection, les mesures disciplinaires et les congédiements ont été décentralisés et une formation a été donnée aux cadres opérationnels (ex. : comment faire une entrevue). Par contre, on centralise les relations de travail avec le syndicat. De plus, on conserve l'expertise technique au plan de la rémunération, des relations de travail, des avantages sociaux, de la SST (qui exige une expertise pointue et très technique) et du développement organisationnel. On garde les gestionnaires informés.

b) Le service des ressources humaines adapte de façon continue les processus « ressources humaines » critiques à l'atteinte des objectifs de l'établissement (sélection, dotation, gestion de la performance, gestion des avantages sociaux et conditions de travail, etc.).

Scénario A

Des pratiques novatrices en GRH ont été rapportées en matière de recrutement, de dotation et de communications internes, etc.

- Dans cet établissement, les techniques de sélection ont été révisées. On fonctionne maintenant par compétences plutôt que par ancienneté. On utilise *l'Architecte de Carrières*. D'autre part, les infirmières travaillent avec la direction pour monter un vidéo qui servira à recruter de nouvelles infirmières.
- Dans cette organisation, les outils sont faits conjointement par les RH, les services à la clientèle, la dotation, etc. De plus, la direction cherche actuellement à harmoniser les outils entre les 3 établissements.
- Cet établissement a organisé, en collaboration avec l'Université de Montréal, un salon de l'emploi et a tenu des portes ouvertes pour recruter de la relève en physiothérapie et en ergonomie. D'autre part, depuis un mois, cet établissement est en train de faire une démarche d'agrément, donc d'évaluer l'efficacité des pratiques en matière de GRH.
- À tous les 3 ans, il y a un sondage sur les communications internes.

Scénario C et Scénario D

Ces catégories d'établissements mettent actuellement de l'ordre dans des processus classiques en RH (description de postes, révision de structures et de politiques) afin d'éliminer des lourdeurs bureaucratiques et d'avoir un meilleur aperçu des activités de l'établissement.

Scénario C

- Depuis l'été dernier, on révisé la structure, les procédures et les outils parce qu'il y a des incohérences, des lourdeurs à éliminer; cette révision permet aussi d'avoir de l'information plus juste sur leurs activités. Actuellement, le DRH est en train de simplifier l'évaluation de rendement pour les cadres afin que les utilisateurs se sentent plus à l'aise. Les cadres ont été consultés dans ces révisions. D'autre part, 22 politiques ont été révisées et simplifiées par le SRH.
- Depuis 3 ans, il y a une révision des processus pour diminuer la bureaucratie. D'autre part, le DSA a rencontré les employés pour les inviter à manifester, à l'interpeller et à lui donner du feedback parce qu'il veut travailler avec eux. Aussi, ce dernier rencontre tous les cadres une fois par deux semaines.
- Dans cette organisation, les cadres ont été impliqués pour élaborer une politique des vacances. D'autre part, une démarche d'agrément est actuellement en cours.

Scénario D

- L'organisation est actuellement dans une démarche d'agrément. D'autre part, on essaie de diminuer le nombre de formulaires que doivent remplir les intervenants ainsi que le nombre de réunions auxquelles les gens doivent assister afin que plus de temps soit accordé aux interventions.
- Toutes les descriptions de tâches ont été refaites.

4. Gestion mobilisatrice des personnes

Ensemble des activités de la fonction « gestion des ressources humaines » liées à la gestion des préoccupations et besoins quotidiens des employés visant à mettre à la disposition des employés les ressources nécessaires pour les inciter à améliorer la qualité de leur travail, s'aligner sur les priorités organisationnelles et coordonner leurs efforts avec les autres membres de l'organisation.

Une gestion des ressources humaines plus centrée sur la personne, qui reconnaît que les individus n'ont pas les mêmes besoins en matière de « gestion des ressources humaines » et qui vise à mobiliser les compétences vers les buts organisationnels plutôt que d'être axée sur le contrôle des employés et des coûts.

- a) **L'établissement s'appuie sur une planification prévisionnelle des emplois et des compétences permettant d'orienter le PDRH et les compétences des individus vers les priorités de l'organisation et les défis du réseau.**

Scénario A

Des activités de formation sont rattachées à la planification prévisionnelle des compétences. D'autre part, plusieurs exemples rapportés montrent que ces établissements utilisent leur personnel de façon optimale et leur offrent des possibilités de développement.

- Une gestion prévisionnelle des RH a eu lieu et des activités sont organisées pour former du personnel en cas de manque d'effectif. De plus, il y a eu une appropriation des 11 compétences de cadre et une formation a été organisée par une firme privée autour de trois de ces compétences (avec un suivi sur le transfert des acquis). D'autre part, les gestionnaires de cet établissement sont allés rencontrer les employés pour faire l'inventaire des moyens utilisés pour gérer / traiter les problèmes avec la clientèle. Aussi, on donne des responsabilités au personnel et rend les gens imputables en leur donnant le droit à l'erreur. En outre, ce sont les intervenants et non les cadres qui vont présenter les projets qu'ils ont mis sur pied (au CA., autres établissements, etc).
- Devant l'anticipation d'un problème de spécialisation du personnel, un processus d'encouragement de la mobilité interne a été mis en place dans cet établissement. De plus, on offre des opportunités de développement aux employés (ex. : un préposé au bénéficiaire va donner de la formation en SST en dehors de l'établissement). D'autre part, il y a beaucoup de formation à l'embauche et en cours d'emploi. Il y a une planification annuelle de la formation en fonction des besoins des gestionnaires et des services (établie en collaboration avec le SRH et les syndicats). Les employés cléricaux peuvent prendre une demi-journée par semaine pour recevoir de la formation à l'interne (ex. : MS Word, Excel), ce qui est profitable puisqu'ils s'échangent des trucs. D'autre part, concernant la révision du rôle de cadre, tous les gestionnaires devaient faire un plan de gestion des compétences en janvier (en collaboration avec l'ÉNAP).
- Dans cet établissement, il y a des groupes d'amélioration et des comités de gestion avec des mandats élargis (reçoivent de la formation et un budget, font des recommandations). D'autre part, il y a des plans de développement du personnel.
- Le PDRH a mené à la mise en place d'un comité aviseur qui se questionne sur la fonction des RH. Le PDRH comporte deux volets : l'engagement du personnel (mobilisation) et le développement du personnel. D'autre part, il existe toutes sortes de tableaux de bord dans l'établissement qui servent non pas à punir, mais plutôt à corriger les actions des intervenants.

Scénario B

- Il y a un PDRH dans cette organisation. De plus, il y a de la formation sur la gestion de projet qui a été donnée à tous les cadres. Cette formation a permis d'initier les cadres aux valeurs de participation, de travail en équipe et de communication. La prochaine session est sur le *coaching*.
- Cet établissement a commencé par mettre en place un PDRH. On a aussi un plan de formation des compétences 2000.

Scénario C

Peu de pratiques sont rapportées concernant la planification prévisionnelle des compétences et des emplois. Toutefois, l'action s'organise dans certains établissements:

- Le DRH travaille actuellement à l'établissement de profils de compétences.
- Dans cette organisation, on permet à un employé de bureau de donner des formations aux autres sur les connaissances en bureautique.
- Le DRH a soumis un projet présentant une approche préventive de l'absentéisme (gestion des présences plutôt que des absences effectuée par les cadres).

Scénario D

Les pratiques rapportées témoignent du souci de s'assurer que les gens seront prêts à répondre aux défis de l'établissement. Cependant, peu d'exemples ont été rapportés démontrant que des opportunités de contribuer à résoudre des problèmes organisationnels sont offertes au personnel.

- Il y a un logiciel qui tient à jour toutes les formations que chaque individu a suivies. Avec le logiciel, le SRH a maintenant accès par réseau à ces informations. De plus, des bourses sont offertes afin de motiver les gens à suivre des formations académiques. D'autre part, le comité de gestion de soins considère la possibilité de faire une charte des compétences pour les éducateurs et les infirmières, ce qui permettrait de distinguer plus facilement les champs de compétences de ces deux types de professionnels.
- Les cadres aident les individus à se développer (ils n'ont pas précisé comment).

b) L'établissement développe des pratiques de gestion mobilisatrices visant à assurer le bien-être des employés.

Scénario A

Des approches systémiques ont été mises en place pour assurer le bien-être collectif des employés (ex. : semaine de 4 jours, milieu de travail = milieu de vie). D'autre part, le souci d'assurer un traitement équitable entre les employés amène le SRH à intervenir au besoin dans certains dossiers.

- Dans cet établissement, on applique la semaine de 4 jours depuis 1995, ce qui a permis de faire d'importantes économies (environ 1 million) et d'augmenter la satisfaction du personnel. D'autre part, le SRH joue un rôle plus important lorsque les problématiques en relations de travail se corsent, ce qui permet d'assurer une certaine uniformité dans les règlements et donc plus d'équité.
- La direction capitalise sur les acquis (ex. : fierté et sentiment d'appartenance), fait la promotion de la qualité du service, offre du support au personnel, s'avère proactive dans le recrutement tout en étant rigoureuse dans l'application des règles de la convention collective. Toutes ces actions mobilisent les gens autour d'un même message, c'est-à-dire « les mêmes règles pour tout le monde ». D'autre part, l'établissement doit être plus qu'un lieu de travail, il doit être un milieu de vie. Pour ce faire, des activités d'animation sont organisées telles que l'activité de la rentrée, le concours de photos et la chorale des employés. Ici, les RH sont sensibles aux préoccupations du personnel.
- Il y a un programme d'orientation pour les stagiaires. La première journée, c'est la direction des RH qui prend le stagiaire en main et les autres journées, cette responsabilité revient à la direction des soins infirmiers. Le DSI rencontre chaque nouvelle infirmière une heure pour l'accueillir et lui faire part des orientations de l'organisation. D'autre part, la direction motive les gestionnaires en valorisant leur travail.

Scénario B et Scénario C

Les informateurs de ces établissements sont très préoccupés par la détresse psychologique du personnel et relatent certaines pratiques existantes pour contenir cette détresse.

Scénario B

- La direction offre du support aux employés pour diminuer la détresse psychologique.
- Cet établissement a un PAE. Si un problème d'un cadre touche d'autres personnes, on doit les identifier et les rencontrer pour parler du dossier. D'autre part, une structure d'accueil a été développée pour recevoir les nouveaux employés.

Scénario C

- Il y a eu des consultations auprès des employés pour connaître leur niveau de satisfaction. De l'aide psychologique est offerte aux cadres. Le DG considère qu'il faut donner du support aux employés en regard des problèmes qu'ils peuvent vivre au plan personnel.

- Le DRH joue un rôle d'animation / support à des programmes de qualité de vie au travail (ex. : PAE).
- Cet établissement, ayant un PAE, veut faire un sondage sur le climat de travail cette année.

Scénario D

Le bien-être des employés est perçu comme un indicateur d'efficacité, mais peu de pratiques pour en faire la promotion sont rapportées. D'autre part, le souci d'assurer un traitement équitable entre les employés amène le SRH à centraliser ses activités.

- Chaque programme tient à jour un tableau de bord regroupant un certain nombre d'indicateurs d'efficacité (ex. : absentéisme, roulement, etc.). D'autre part, certains gestionnaires posent des gestes (ex. : convoquer les infirmières pendant la grève) montrant au personnel qu'ils lui font confiance et souhaitent lui offrir du support.
- Une bonne partie des activités en GRH est centralisée afin d'assurer qu'il n'y ait pas de disparité dans le traitement des dossiers.

c) L'établissement développe des pratiques de gestion mobilisatrices visant à développer le sentiment d'appartenance des employés et à susciter l'engagement collectif.

Scénario A

L'engagement collectif passe par la communication des orientations organisationnelles et d'objectifs clairs rattachés à ces orientations. La mobilisation du personnel s'effectue principalement autour de l'aménagement des caractéristiques du travail (un travail qui a du sens, qui permet d'avoir de l'autonomie, de l'impact et qui permet de se sentir compétent) en plus des activités sociales.

- Dans cet établissement, on mise sur une gestion par objectif, qui donne une marge discrétionnaire aux gens et un alignement avec les objectifs et les valeurs de l'organisation (l'atteinte de résultats est une source de satisfaction pour les gens). On implique beaucoup de gens du terrain en leur communiquant les orientations et contraintes de l'organisation. Les orientations de l'organisation sont communiquées de plusieurs façons : rédaction, en collaboration avec le personnel, de 5 feuillets sur la philosophie de gestion (GRH, service de formation, service aux résidents, code d'éthique), comptes-rendus des CA envoyés à tous les employés dans un petit feuillet en couleur et un journal d'entreprise. De plus, une personne de la direction est toujours présente dans les projets pour donner des informations (porte-parole de la philosophie de l'entreprise et de la direction générale). Aussi, on aide, accompagne et félicite les gens, les artisans du changement. D'autre part, plusieurs activités sont organisées pour favoriser le sentiment d'appartenance : soupers de la rentrée pour le personnel, petits cadeaux aux anciens, fêtes pour souligner les retraites, 5 à 7, journée hot dog pour le personnel durant l'été. On organise aussi des activités pour souligner le travail des bénévoles.

- Dans cet établissement, le sentiment d'appartenance se fonde sur 3 axes : la direction sait où elle s'en va, un bon climat de travail et des cadres qui écoutent. Ici, la gestion des ressources humaines sert avant tout à mobiliser les gens autour de projets communs. Pour ce faire, ils ont rendu les attentes claires, offert des outils et rendu les gens imputables des résultats.
- La direction se tient à jour et tente de conserver une vision d'ensemble, une perspective, qu'elle peut communiquer aux gestionnaires de première ligne. De plus, de larges consultations des employés ont lieu avant d'entreprendre des démarches importantes (ex. : chaque employé a reçu un libellé des grandes orientations et a pu s'exprimer). D'autre part, le DG de cet établissement a développé des heuristiques permettant d'orienter clairement les façons de faire (on dit ce qu'on va faire, on fait ce qu'on a dit et on fait connaître ce qu'on a fait) et la façon de réfléchir face aux problèmes (est-ce que l'employé sait ce qu'il a à faire? Est-ce qu'il est reconnu pour ce qu'il fait? A-t-il besoin de soutien?).
- Dans cet établissement, il y a une distribution d'agendas aux couleurs de l'organisation afin de favoriser le sentiment d'appartenance. Cet agenda est aussi un important outil de communication, car il contient les valeurs et le code d'éthique de l'organisation. D'autre part, le personnel est fréquemment impliqué dans des comités (révision des pratiques clinico-administratives, élaboration de contenus) où il peut s'exprimer.

Scénario B et Scénario C

Les directions de ces établissements semblent actuellement s'affairer à 1) définir des orientations et un projet d'entreprise, ou 2) essayer de mobiliser les cadres autour d'un projet commun, afin que ceux-ci puissent ensuite, à leur tour, mobiliser le personnel.

Scénario B

- Dans cet établissement, les valeurs ont été définies par consensus afin que les gens sachent comment la direction entend travailler avec les employés et pour réunir les gens suite à la fusion.
- La direction veut créer une approche paritaire avec les employés (i.e. consulter davantage les employés). D'autre part, le DG mise beaucoup sur les activités du club social pour augmenter la solidarité dans l'organisation.

Scénario C

- Il faut commencer par mobiliser les cadres, car ce seront eux qui auront à en mobiliser d'autres.
- Dans cet établissement, on tente d'effectuer un changement de culture au niveau du personnel d'encadrement. Le plan de développement organisationnel comporte 4 valeurs : communication, leadership, capacité de changement, gestion de soi.

- On rencontre les gestionnaires pour réfléchir aux problèmes de la relève et tenter de trouver des solutions avec eux. D'autre part, pour favoriser l'identification à l'organisation, on commence à « mixer » les gens ensemble dans des activités professionnelles (pas sociales).
- Le journal interne a été remis en marche. D'autre part, il y a des « *focus groups* » d'employés et des concours d'employés méritants qui sont organisés.
- Dans cet établissement, la direction fait connaître les axes prioritaires et dit comment elle se projette dans l'avenir. D'autre part, une fête a été organisée pour souligner le 25^e anniversaire de l'établissement et on dit aux gens qu'on les apprécie.

Scénario D

Certaines pratiques existent pour favoriser l'engagement individuel envers les objectifs de l'organisation, mais peu d'efforts sont rapportés pour susciter l'engagement collectif et la participation du personnel dans des réflexions sur les orientations organisationnelles.

- Les intervenants sont félicités quand ils réussissent à atteindre leurs objectifs.
- On aide les employés dans les défis et on célèbre chaque succès.

d) La fonction « gestion des ressources humaines » de l'établissement crée des équipes de travail performantes en favorisant une organisation du travail axée sur la responsabilisation et l'autonomie.

Scénario A

Certains établissements disposent actuellement d'équipes de travail performantes. D'autre part, plusieurs initiatives de maillage interétablissements sont rapportées.

- On envoie des gens observer dans d'autres établissements ce qui se fait pour l'apprendre et l'importer si possible. L'organisation a des partenariats avec un CLSC, deux hôpitaux et un collège d'enseignement (accueil de stagiaires). D'autre part, des équipes de travail composées de gens du terrain et animées par un chef de service sont mises en place pour réfléchir sur des problèmes (avec des échéances et des livrables).
- Depuis 3-4 ans, il y a des équipes de travail multidisciplinaires qui identifient des problématiques qui sont centrées sur le client. Ces équipes évoluent maintenant au sein de programmes clientèle.

- Un des projets de cet établissement est de maintenir et d'augmenter les partenariats avec d'autres entités du monde hospitalier (ex. : partenariat pouvant impliquer le partage d'un type d'opérations chirurgicales). La direction souhaite ainsi faire rayonner l'établissement au Canada et au niveau international.
- Dans cet établissement, il y a des équipes autonomes.

Scénario B

La direction envisage de créer, à court terme, des équipes de travail performantes mais peu d'initiatives de maillage interétablissements sont rapportées.

- L'entreprise a comme projet de constituer des équipes semi-autonomes.

Scénario C

Peu d'initiatives innovatrices précises ont été rapportées.

- La direction demande aux cadres de collaborer avec les autres équipes (mais cela n'a pas encore porté fruit).
- Il y a des partenariats interétablissements et intraétablissements (non spécifiés par contre).
- Le DG favorise que ses cadres soient impliqués sur des comités régionaux ou des projets pilotes.
- L'établissement est allé chercher une subvention de la Régie régionale avec un autre établissement pour établir un profil de compétences de cadre.

Scénario D

Des initiatives de maillage interétablissements sont rapportées, mais aucune intention de créer des équipes de travail performantes n'a été formulée.

- Il y a de la mobilité interétablissements pour le personnel d'encadrement afin de partager des expertises dans le cadre d'ententes de services.
- Cet établissement s'est associé avec deux autres établissements pour faire un système de formation. Ainsi, des employés de l'établissement peuvent aller donner des formations dans d'autres établissements, ce qui permet de récupérer de l'argent.

V Facteurs de développement des pratiques en GRH

Après avoir fait le diagnostic des pratiques en GRH en se basant sur l'outil diagnostic conçu par la Régie régionale, cette section présente certains facteurs de développement identifiés par les gens rencontrés lors de l'étude. Ces pistes de développement se sont à la fois exprimées sous forme de défis en GRH, de facteurs facilitant ou entravant la mise en œuvre des pratiques novatrices en GRH ainsi que d'attentes envers la Régie régionale. Ainsi, l'analyse des entrevues a permis de dégager, d'une part, des facteurs de développement identifiés par toutes les catégories d'établissements et, d'autre part, des défis ou attentes distinctives selon les quatre scénarios d'implantation des pratiques en GRH.

a) Défis en gestion des ressources humaines

Un défi est considéré comme un champ d'action ciblé en GRH où l'établissement souhaite améliorer sa situation dans un avenir rapproché. Les établissements disposent d'une certaine marge de manœuvre pour améliorer ou remédier à la situation considérée problématique.

Premièrement, certains défis concernant la GRH sont partagés par toutes les catégories d'établissements (scénarios A,B,C,D). Deux défis concernant la gestion mobilisatrice des personnes ont été mentionnés particulièrement souvent : la **planification de la main d'œuvre** et le **développement d'un sentiment d'appartenance** (loyauté, solidarité) au sein de l'établissement. La **formation des gestionnaires** constitue un troisième défi concernant la mobilisation, mais qui a été moins souvent mentionné que les deux premiers défis. À cet égard, on souhaite que les gestionnaires soient mieux formés (mobilisation, relations de travail, etc.) afin d'être davantage en mesure de s'occuper de la GRH. Aussi, des informateurs ont soulevé que certains gestionnaires manquent de leadership en matière de gestion de la discipline (gérance).

Deuxièmement, plusieurs défis touchant à la gestion stratégique des RH ont été mentionnés par les établissements favorables à une approche renouvelée de la GRH (scénarios A, B, C). Par exemple, se donner le **temps pour réfléchir** davantage concernant la fonction « gestion des ressources humaines » ainsi que le développement d'une **vision plus stratégique des RH** constituent des défis partagés par ces établissements.

Troisièmement, des défis plus distinctifs ont été rapportés dans chaque catégorie d'établissements. (Il est à noter que ces défis ne sont pas nécessairement partagés par l'ensemble des établissements classés dans un même scénario).

Scénario A

Les défis distinctifs mentionnés dans cette catégorie d'établissements témoignent d'un plus grand niveau d'avancement en matière de GRH que les autres établissements visités. Ainsi, la reconnaissance de la qualité des services de l'établissement et son **rayonnement** constitue des défis identifiés par des informateurs de cette catégorie d'établissements. De plus, la **gestion des craintes** des différents groupes professionnels face à **l'approche par programme** et face à la **multidisciplinarité** est aussi mentionnée comme étant un défi dans quelques établissements. Enfin, **l'évaluation du rendement** par les gestionnaires semble être problématique en ce moment et fait l'objet d'un défi pour quelques responsables des ressources humaines.

Scénario B

La gestion de la **détresse psychologique** du personnel constitue un défi pour les informateurs de cette catégorie d'établissements. Cependant, il est à noter que plusieurs informateurs des établissements plus avancés dans leurs pratiques en GRH (scénario A) se soucient aussi de l'essoufflement des gens dans le réseau de la santé.

Scénario C

Des informateurs ont mentionné que l'établissement d'une **culture organisationnelle** plus propice au changement proposé en matière de GRH constitue un défi. D'autre part, la **mobilisation des cadres** semble être une préoccupation partagée par la majorité des directions de cette catégorie d'établissements. Ainsi, l'objectif actuel de la direction de ces établissements est de mobiliser les cadres, qui pourront ensuite mobiliser les employés.

Scénario D

Un des défis de cette catégorie d'établissements est de diminuer le **roulement du personnel cadre**.

b) Éléments facilitateurs et obstacles dans l'implantation des nouvelles pratiques en GRH

Il a été demandé aux participants de l'étude de se prononcer sur les éléments facilitant et entravant la mise en œuvre de l'approche renouvelée de la GRH. Il est à noter que les réponses ont été classées dans les obstacles uniquement lorsque les établissements n'avaient pas ou peu de contrôle sur ces éléments. Sinon, ces éléments problématiques mais relativement contrôlables par les établissements ont été considérés comme des défis (traités à la section Va). Voici les résultats:

Éléments facilitateurs	Obstacles
▪ L'équipe de direction est convaincue de la pertinence du changement ▪ Des moyens financiers et des ressources ▪ Du temps pour réfléchir aux RH et pour implanter la nouvelle approche GRH ▪ Bon climat de travail ▪ Bonnes relations de travail ▪ Stabilité de la main d'œuvre	▪ Manque de vision du futur dans le réseau de la santé au Québec ▪ Manque de ressources financières (vs les demandes de service du ministère de la santé et des services sociaux) ▪ Manque de ressources humaines (ex. : pénurie de personnel médical, peu de personnel d'encadrement) ▪ Les conventions collectives sont souvent très contraignantes

Outre les réponses fournies par les personnes interrogées, deux éléments importants semblent faciliter la mise en œuvre des nouvelles pratiques en GRH : la vision du directeur général et les valeurs organisationnelles. D'une part, il semble que le fait que le directeur général ait une vision articulée de l'établissement pourrait être très important. En effet, dans cette condition, il est plus facile de communiquer clairement les orientations au personnel et de les mobiliser autour d'un projet d'entreprise significatif. Il a aussi été observé que le style de leadership des directeurs généraux d'établissements du scénario A faisait en sorte qu'ils étaient plus souvent des initiateurs du changement plutôt que des gestionnaires réactifs aux changements (appendice 4).

D'autre part, il semble que le fait que l'établissement ait une culture ou des valeurs organisationnelles propices au changement soit également très important. À cet égard, il convient de rappeler que l'habilitation du personnel (*empowerment*) constitue un des principaux objectifs et un moteur dans l'approche renouvelée en GRH qui est proposée par la Régie régionale de Montréal-Centre. Or, il a été

observé que les établissements où les valeurs dominantes semblent axées vers la flexibilité (développement des ressources humaines, croissance de l'établissement) sont plus avancés au niveau de l'implantation des nouvelles pratiques en GRH. Au contraire, lorsque les valeurs organisationnelles dominantes semblent davantage axées sur le contrôle (consolidation, productivité), il semble que l'approche renouvelée de la GRH ait plus de difficulté à être implantée. Ainsi, il est intéressant de remarquer que l'orientation dominante des trois établissements du scénario D ayant une vision de la GRH divergente du modèle de Ulrich est la « productivité » (cf. appendice 3a), laquelle est habituellement perçue comme étant opposée à l'orientation « développement des ressources humaines »¹.

Aussi, il est possible de remarquer que, dans les établissements qui semblent avoir des valeurs dominantes axées sur le contrôle, les interlocuteurs parlent davantage de systèmes, de structures et de stratégies (approche de gestion des 3S)². Par opposition, les interlocuteurs des scénarios A parlent davantage de personnes, de processus et de programmes (approche de gestion des 3P). Ces établissements semblent ainsi avoir une culture plus propice aux nouvelles pratiques en GRH, c'est-à-dire une culture qui valorise la flexibilité (cf. appendice 3a).

c) Attentes des établissements envers la Régie régionale de Montréal-Centre

D'une part, il y a des attentes envers la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre qui sont partagées par l'ensemble des établissements visités. Les attentes formulées à l'égard de la Régie régionale sont les suivantes :

La Régie régionale devrait :

- Communiquer une vision du réseau de la santé à Montréal et donner des orientations aux établissements (4A, 1C, 2D)³.
- Jouer un rôle stratégique sur des problématiques régionales (2A, 1D) et un rôle conseil personnalisé au niveau local en fonction des préoccupations des établissements (1A, 1B, 1C).
- Ne pas imposer les mêmes solutions à tous les établissements (3A, 2B, 1C).
- Jouer un rôle de coordination interétablissements : remplacement de personnel (1A), échange de cadres (1B, 1C, 1D), guichet pour localiser les ressources disponibles dans le réseau de la santé (1B), etc.

¹ Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass Publisher: San Francisco.

² Ghoshal, S. & Bartlett, C.A. (1994-95). 3P/3S: série d'articles parus dans *Harvard Business Review*.

³ Signifie que cette attente a été formulée par quatre établissements du Scénario A, un établissement du Scénario B et par deux établissements du Scénario D.

- Être proactive dans la planification de la main d'œuvre : établir des stratégies de développement de la relève, faire la promotion des professions de la santé, etc. (4A, 1B, 1C).
- Donner l'exemple, c'est-à-dire qu'elle gère selon les principes du changement qu'elle prône : harmonie entre les diverses entités de la Régie régionale (ex. : RH, Finances, Immeubles), gestion des ressources humaines, cohérence du discours et des actions, allégement des formulaires, délai des réponses, être proactive, etc. (1A, 1B, 2C, 2D).
- Faire davantage de représentations dans le dossier des cadres, soit en révisant leur rémunération (1A, 2D), soit en établissant de nouvelles stratégies de recrutement et de rétention (1B), soit en valorisant leur rôle (1B, 1C).
- Fournir un bassin de formations et d'outils où les établissements peuvent choisir ce qui leur convient (3A, 1B, 1C).

D'autre part, il y a des attentes envers la Régie régionale qui distinguent davantage chacune des quatre catégories d'établissements identifiées. Ces attentes expriment des besoins qui sont très différents selon les quatre scénarios :

Scénario A

Cette catégorie d'établissements souhaite que la Régie régionale communique une vision du réseau de la santé à Montréal et qu'elle fournisse des ressources pour soutenir les initiatives locales.

Par exemple, la Régie régionale devrait :

- Jouer un rôle stratégique et indiquer vers où s'en va le réseau de la santé en regard des différents types d'établissements.
- Fournir des budgets et des moyens en ce qui concerne des problématiques régionales (ex : technologies de l'information).
- Se comporter comme un agent de changement, être à la disposition des établissements et ne pas intervenir dans chaque établissement.

Scénario B

Cette catégorie d'établissements veut que les choses bougent, du mouvement.

Par exemple, la Régie régionale devrait :

- Donner des outils pour se développer.
- Provoquer la collaboration interétablissements parce que c'est difficile à démarrer.

Scénario C

Cette catégorie d'établissements veut savoir ce qui se fait dans les autres établissements et que la Régie régionale vienne constater l'état de la situation chez eux afin de mieux les supporter.

Par exemple, la Régie régionale devrait :

- Aller sur le terrain pour se connecter davantage sur le concret et prendre conscience de l'état des établissements.
- Offrir plus d'opportunités pour aller voir ce qui se fait dans d'autres établissements du réseau, où il se fait des choses intéressantes.
- Préparer davantage le changement en expliquant pourquoi le changement est nécessaire.
- Être davantage le pilote dans le changement.
- Établir une relation de confiance avec les établissements.

Scénario D

Cette catégorie d'établissements veut des messages clairs et une vision différente de celle qui est prônée actuellement par la Régie régionale.

Par exemple, la Régie régionale devrait :

- S'aligner sur les objectifs de la Loi 1, i.e. d'améliorer la santé publique en faisant ce qui est le mieux pour le client et laisser tomber ce projet orienté vers un moyen particulier, la GRH.
- Si la Régie régionale veut envoyer le message comme quoi les RH sont importantes, elle doit verser de l'argent.
- Si la Régie régionale donne des outils et des moyens financiers, on fera ce qu'elle nous dit.

VI Conclusion et recommandations

Cette recherche constitue une première étude qui contribue à faire le point sur l'implantation de pratiques renouvelées en GRH dans le réseau montréalais de la santé et des services sociaux. Cette étude suggère que les établissements visités présentent quatre niveaux d'implantation des pratiques en GRH selon le modèle de Dave Ulrich. De plus, ces quatre catégories d'établissements ont identifié des défis distincts en matière de GRH et ont des attentes différentes à l'égard de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

Les éléments facilitant et entravant la mise en œuvre de pratiques renouvelées en matière de GRH ont été identifiés par les personnes rencontrées. Outre les éléments rapportés, deux facteurs nous semblent particulièrement associés au succès de l'implantation de ces pratiques : le leadership et la vision du directeur général et une culture organisationnelle valorisant la flexibilité et l'innovation. Ensemble, ces deux éléments permettent d'expliquer une bonne partie des différences dans les nouvelles pratiques en GRH acceptées et mises de l'avant dans les établissements.

Enfin, il convient de rappeler les principales limites de la présente recherche :

- Premièrement, l'information sur les pratiques en GRH a été recueillie auprès de membres de la direction et n'a pas été validée avec d'autres membres du personnel des établissements visités.
- Deuxièmement, l'objectif de l'étude n'était pas de vérifier si les pratiques novatrices en GRH sont associées à des critères d'efficacité organisationnelle. Ainsi, il est impossible de se prononcer sur cette question au-delà de l'observation que le climat de travail nous a semblé meilleur dans les établissements ayant les pratiques les plus évoluées en matière de GRH.
- Troisièmement, les établissements de l'échantillon ne sont pas assez nombreux et représentatifs de l'ensemble des établissements de santé de Montréal-Centre pour généraliser les pourcentages d'établissements classés dans les quatre catégories d'établissement décrites dans cette recherche.

Au terme de cette étude, il est possible de faire certaines recommandations à la Régie régionale de Montréal-Centre :

- Premièrement, la conception de toute forme d'activités de développement de la fonction GRH devrait prendre en considération le rôle important que semble jouer le directeur général en regard de la philosophie de gestion des ressources humaines. Son incidence sur la fonction GRH ne devrait pas être sous-estimée, que ce dernier soit impliqué directement ou non, dans les pistes d'actions spécifiques pour promouvoir l'implantation de pratiques en GRH.

- Deuxièmement, la Régie régionale doit être consciente que les établissements présentent des besoins qui diffèrent considérablement en fonction de leur niveau actuel d'implantation de pratiques novatrices en GRH. Ainsi, elle doit éviter de concevoir chaque activité de développement avec l'objectif que celle-ci réponde aux préoccupations de tous les établissements en ce qui concerne l'évolution de la fonction GRH. De même, elle ne devrait pas évaluer le succès de ses interventions liées à ce dossier dans cet esprit.
- Troisièmement, compte tenu de leurs besoins actuels et de l'estimation de leur nombre dans le réseau, la Régie régionale devrait cibler les établissements du Scénario B et du Scénario C dans ses interventions. En effet, elle pourrait mettre de l'avant des activités de soutien ou de développement pour ces établissements qui souhaitent implanter une approche renouvelée de la fonction GRH, mais qui connaissent actuellement certaines difficultés. Ainsi, elle pourrait répondre à des besoins qui lui ont été exprimés dans la section V de ce rapport. Pour les établissements du scénario A, il semble qu'ils sont déjà engagés dans le virage GRH et qu'ils continuent à développer des pratiques novatrices en GRH, sans que la Régie régionale ait à proposer formellement des activités de développement à cette catégorie d'établissements.

Dans les pistes d'action qu'elle pourrait mettre de l'avant pour les établissements des scénarios B et C, la Régie régionale devrait se concentrer sur des activités concrètes de développement plutôt que de proposer des modèles conceptuels ou des réflexions conceptuelles concernant l'évolution de la fonction GRH. Par exemple, elle pourrait organiser des activités regroupant des établissements de même type (ex. : tous les CHSLD) où des personnes d'un établissement ayant vécu l'implantation d'une pratique spécifique en GRH (ex. : équipes de travail performantes, programmes clientèle, sondage sur les communications internes, comité paritaire en santé et sécurité au travail, etc.) viendraient partager leur expérience afin de discuter des difficultés rencontrées et les moyens pris afin que l'entreprise soit un succès.

ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LE RAPPORT

En ordre alphabétique

CA :	Conseil d'administration
DG :	Directeur général
DRH :	Directeur (ou direction) des ressources humaines
DSA :	Directeur (ou direction) des services administratifs
DSI :	Directeur (ou direction) des soins infirmiers
GRH :	Gestion des ressources humaines
PAE :	Programme d'aide aux employés
PDRH :	Plan de développement des ressources humaines
RH :	Ressources humaines
SRH :	Service des ressources humaines
SST :	Santé et sécurité au travail

Établissements visités

Nom de l'établissement	Type d'établissement	Date de visite
Hôpital Maisonneuve-Rosemont	CHSGS	22/11/99
Centre hospitalier Notre-Dame-de-la-Merci	CHSLDI	23/11/99
Hôpital Douglas	CHSP	03/12/99
Hôpital Sainte-Justine	CHSGS	09/12/99
Hôpital général du Lakeshore	CHSGS	10/12/99
Hôpital général Juif – Sir Mortimer B. Davis	CHSGS	14/12/99
Hôpital Jean-Talon	CHSGS	20/12/99
Les Résidences Laurendeau, Légaré, Louvain	CHSLD	24/11/99
CHSLD Centre-Ville de Montréal	CHSLD	30/11/99
CHSLD de mon quartier	CHSLD	02/12/99
Les CHSLD de Lachine, Nazaire Piché et Foyer Dorval	CHSLD	16/12/99
CLSC/CHSLD Pointe-aux-Trembles/Montréal-Est	CHSLD et CLSC	06/12/99
CHSLD/CLSC Rosemont	CHSLD et CLSC	20/12/99
CLSC Notre-Dame-de-Grâce/Montréal-Ouest	CLSC	09/12/99
CLSC Montréal-Nord	CLSC	?
Institut de cardiologie de Montréal	CHSGS	03/12/99
Institut universitaire de gériatrie de Montréal	CHSLD	02/12/99
Centre de réadaptation Lucie-Bruneau	CR	06/12/99
Les Centres Jeunesse de Montréal	CJ	30/11/99

Appendice 3a

Analyse quantitative des pratiques en GRH dans 19 établissements visités^{ab}

1. Gestion stratégique des ressources humaines			2. Gestion du changement	3. Gestion des processus		4. Gestion mobilisatrice des personnes				Modèle Ulrich Total	Scénario	Appr. gestion 3p/ 3s	Culture organisationnelle (R.E. Quinn)	Établissement
1A	1B	1C	2A	3A	3B	4A	4B	4C	4D					
4	2	1	5	1	1	5	1	7	4	31	A	p+	Dévelop. Des RH	1
2	5	1	4	4	1	5	4	4	0	30	A	p+	Dévelop. Des RH	2
3	6	1	6	2	2	2	1	3	2	28	A	p+	Dév. RH – Croissance	3
1	2	2	7	3	1	0	1	6	1	24	A	p+	Dévelop. Des RH	4
2	1	1	4	3	1	3	4	2	0	21	A	p	Dévelop. Des RH	5
1	0	1	7	3	0	1	1	4	1	19	A	p+	Dévelop. Des RH	6
3	2	1	0	1	3	2	2	1	2	17	A	p+	Croissance	7
4	1	0	2	2	1	3	1	3	0	17	A	p+	Dév RH – Croissance	8
M=2,5	2,25	1	4,38	2,38	1,38	2,63	1,88	3,75	1,25	23,38				
2	0	3	1	4	2	2	3	2	1	20	B	p+	Dévelop. Des RH	9
1	0	1	1	0	0	0	1	2	0	6	B	s/p	Dév. RH – Croissance	10
M=1,5	0	2	1	2	1	1	2	2	0,5	13				
0	2	1	2	2	2	1	1	2	1	14	C	s+/p	Consolidation	11
1	0	3	0	1	3	1	2	3	0	14	C	s+/p	Consolidation	12
2	3	1	0	2	2	0	1	1	1	13	C	s/p	Dévelop. Des RH	13
2	0	0	2	2	0	0	2	3	1	12	C	p/s	Tend. Ctrl/interne	14
1	0	0	1	1	1	2	0	0	1	7	C	s	Consolidation	15
1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	4	C	s	Consolidation	16
M=1,17	0,83	0,83	1	1,33	1,33	0,67	1	1,83	0,67	10,67				
1 ^c	2 ^c	3 ^c	3	2	1	5	1	0	2	20	D	s+/p	Productivité	17
1	0	0	3	4	0	2	0	1	1	12	D	s	Productivité	18
0	2	0	0	0	3	1	2	2	0	10	D	s+	Productivité	19
M= 0,67	1,33	1	2	2	1,33	2,67	1	1	1	14				

Notes

a) Le numéro des établissements ne correspond pas à l'ordre de présentation des établissements à l'appendice 2.

b) Compte tenu du petit nombre d'établissements dans les catégories B et D, une attention particulière a été portée sur les écarts de fréquences dans les pratiques GRH rapportées entre les établissements. Les lignes pointillées indiquent des points de divergence.

a) La plupart de ces pratiques ne sont pas initiées par les responsables des RH (bien qu'elles s'inscrivent dans le modèle de Ulrich)

COMMENTAIRES SUR L'ANALYSE QUANTITATIVE ET LE TABLEAU SYNTHÈSE (3a)

Pour chacun des établissements, le nombre de pratiques en GRH rapportées a été compilé dans chaque sous-dimensions du modèle de Ulrich. Un score total (*Modèle Ulrich total*) a aussi été obtenu en additionnant le nombre de pratiques pour l'ensemble des sous-dimensions.

Ensuite, afin de comparer les différentes catégories d'établissements, des moyennes (M) ont été calculées pour chacun des quatre scénarios décrits dans le rapport. Ainsi, il est possible de voir que les établissements du Scénario A se démarquent au plan quantitatif de l'ensemble des autres catégories d'établissements. Par exemple, les établissements du Scénario A rapportent en moyenne beaucoup plus de pratiques liées à la gestion du changement ($M=4,28$) que ne le font les établissements du Scénario B ($M=1$), du Scénario C ($M=1$) ou du Scénario D ($M=2$). Toutefois, il est possible de remarquer que les trois autres catégories d'établissements (Scénarios B, C, D) se partagent différemment les deuxième, troisième ou quatrième rang selon les différentes sous-dimensions du modèle de Ulrich. Ainsi, il semble que les zones de préoccupations diffèrent selon les catégories d'établissements. Par exemple, les propos recueillis suggèrent que les Scénarios A se soucient particulièrement de l'engagement du personnel (dimension 4C), alors que les Scénarios D sont davantage préoccupés de rencontrer les défis actuels du réseau de la santé montréalais (dimension 4A). Plusieurs autres différences dans les zones de préoccupations sont possibles à observer et celles-ci ont été intégrées dans l'analyse qualitative des pratiques en GRH.

Il est à noter que la composition des catégories d'établissements n'a pas pu être reliée à aucune caractéristique structurelle. Par exemple, il y a autant d'hôpitaux, de C.L.S.C, de CHSLD et d'autres types d'établissements dans le scénario A. Aussi, la taille des établissements ne semble pas être associée à des niveaux différents d'implantation de pratiques novatrices en GRH. Enfin, l'ancienneté du directeur général dans son poste ne semble pas non plus être liée au degré d'implantation des nouvelles pratiques en GRH. Cependant, on ne peut écarter que l'étude de d'autres variables structurelles aurait pu donner un autre son de cloche.

Enfin, il semble que c'est au plan qualitatif que les établissements se distinguent le plus, notamment dans leur approche de gestion et leur culture organisationnelle. Ainsi, les établissements du Scénario A auraient une approche de gestion davantage centrée sur les personnes, projets et programmes (p+) et moins sur les structures, les systèmes et les stratégies (s+). De plus, la culture organisationnelle de ces établissements valoriserait davantage la flexibilité (ex: développement des ressources humaines, croissance) que le contrôle.

Styles de facilitateurs du changement

Hall & Hord⁴ ont identifiés trois principaux types de facilitateurs du changement. Conformément aux propos de ces auteurs, les informateurs des établissements les plus avancés dans l'implantation du changement (i.e. les Scénarios A) semblent être davantage des types initiateurs plutôt que d'autres types de facilitateurs. Voici la description des trois types de facilitateurs.

Initiateurs

- ❖ Vision claire, engagée et à long terme des objectifs de l'établissement.
- ❖ Font participer les gens pour amener l'établissement vers la situation désirée.
- ❖ Écoutent les employés, puis prennent des décisions cohérentes avec les objectifs à long terme.
- ❖ Attentes élevées envers eux-mêmes et les employés.
- ❖ Contacts fréquents avec les employés pour faire le suivi et clarifier les attentes.

Gestionnaires

- ❖ Ont tendance à ne pas faire plus de changements que ce qui est exigé.
- ❖ Tentent d'effectuer les changements eux-mêmes.
- ❖ Gardent les employés informés des décisions.
- ❖ Protègent les employés des demandes excessives.

RÉACTIFS (Responders)

- ❖ Préoccupés par la popularité de leurs décisions.
- ❖ Retardent les décisions pour avoir le plus d'*input* possible.
- ❖ Prennent des décisions basées sur les circonstances immédiates (vision restreinte).
- ❖ Leadership de type « laissez-faire ».

⁴ Hall, G.E. & Hord, S.E. (1987). *Change in Schools: Facilitating the Process*. Albany: State University of New York press.

