

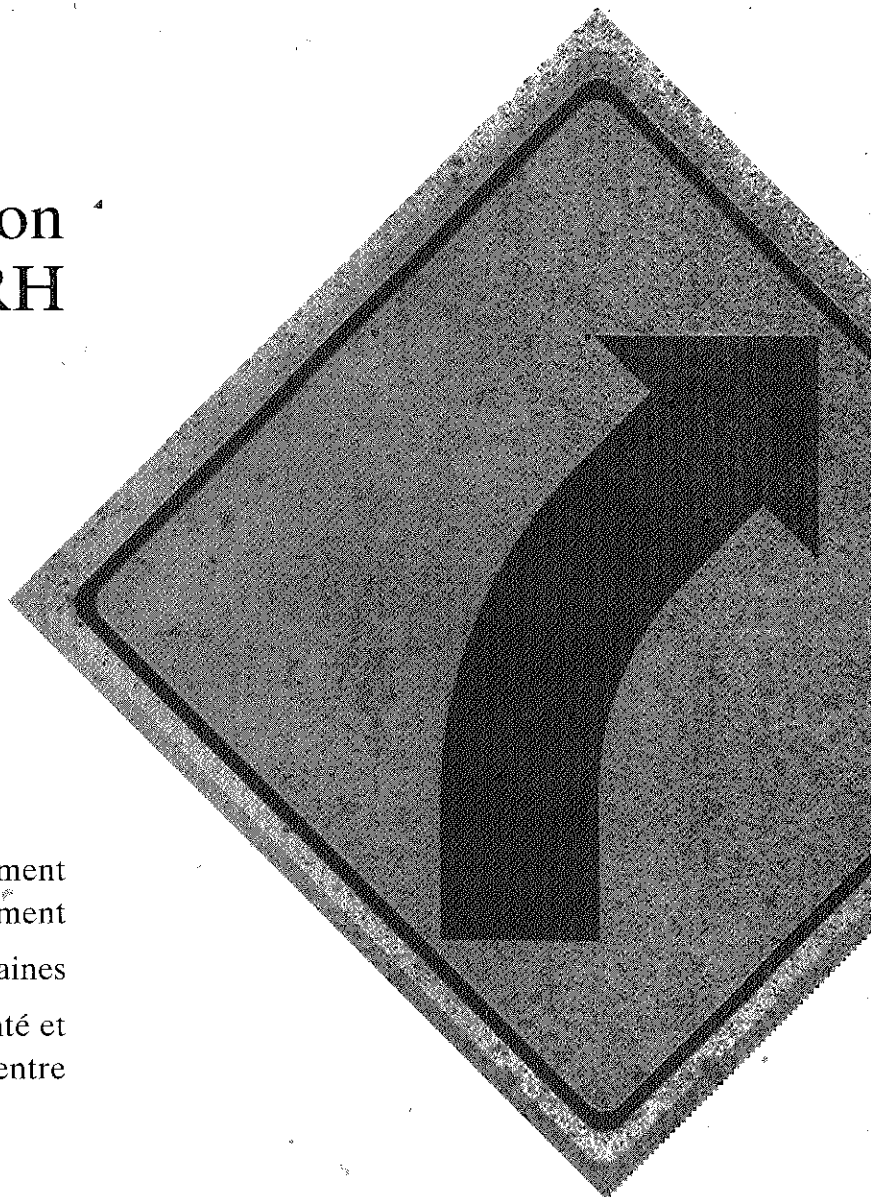
La fonction «Gestion des ressources humaines»

Réseau de la santé et des services sociaux
Région de Montréal-Centre

Guide pour l'évolution de la fonction GRH

Secteur planification et développement
régional du personnel d'encadrement
Direction des ressources humaines
Régie régionale de la santé et
des services sociaux de Montréal-Centre

Décembre 1998



Remerciements

Le Guide de réflexion sur la fonction "gestion des ressources humaines" a été élaboré par le secteur planification et développement régional du personnel d'encadrement de la Régie régionale de Montréal-Centre à l'intention des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre.

Il est le fruit de plusieurs niveaux de concertation. Grâce à la participation active de divers représentants du réseau de la santé et des services sociaux, il nous a été possible de concevoir et de valider la démarche et l'instrumentation qui vous est proposée. Nous tenons à remercier tout particulièrement les personnes ou groupes suivants :

Les membres du **comité de projet – Transformation de la fonction G.R.H.** qui ont contribué à la définition du projet et à la validation de la démarche organisationnelle :

Claude Bouchard, directeur des ressources humaines, C. H. Angrignon

Michel Bouffard, directeur général, C.H. Notre-Dame de la Merci

Yvon Guérard, directeur général, Les Centres jeunesse de Montréal

Michel Lemay, directeur des ressources humaines, CHSLD de Lachine

Denis St-Onge, directeur des ressources humaines, Institut universitaire de gériatrie de Montréal

André Tremblay, directeur des ressources humaines, Institut de cardiologie de Montréal

Pierre Beaulieu, coordonnateur du secteur planification et développement régional du personnel d'encadrement, Régie régionale de Montréal-Centre

Louise Brassard, conseillère, Régie régionale de Montréal-Centre

Les membres du **groupe de travail sur les outils d'évaluation de la fonction ressources humaines** qui ont su par leurs judicieux conseils guider nos choix en matière de stratégie d'intervention. Ils ont aussi contribué à la validation de l'outil de développement organisationnel :

Yvan Dubé, conseiller, directeur des ressources humaines, hôpital Maisonneuve-Rosemont

Claude Bouchard, directeur des ressources humaines, C.H. Angrignon

Céline Dépelteau, directrice des ressources humaines, C.L.S.C. Côte-des-Neiges

Réal Gagnière, directeur des ressources humaines, Les Centres jeunesse de Montréal

Michel Lemay, directeur des ressources humaines, CHSLD de Lachine

Pierre Beaulieu, coordonnateur du secteur planification et développement régional du personnel d'encadrement Montréal-Centre

Les représentants de deux établissements qui ont participé à la validation des différents contenus de l'outil de développement organisationnel proposé :

Résidences Yvon Brunet - Réal Morel - Louis Riel

Germain Harvey, directeur général
Nicole Paquin, conseillère en milieu de vie
Carmen Beaudoin, directrice de résidence (RM)
Daniel Chartrand, directeur de résidence (LR)
Daniel Ouellet, directeur de résidence (YB)
André Groleau, directeur des services administratifs

Centre hospitalier Fleury

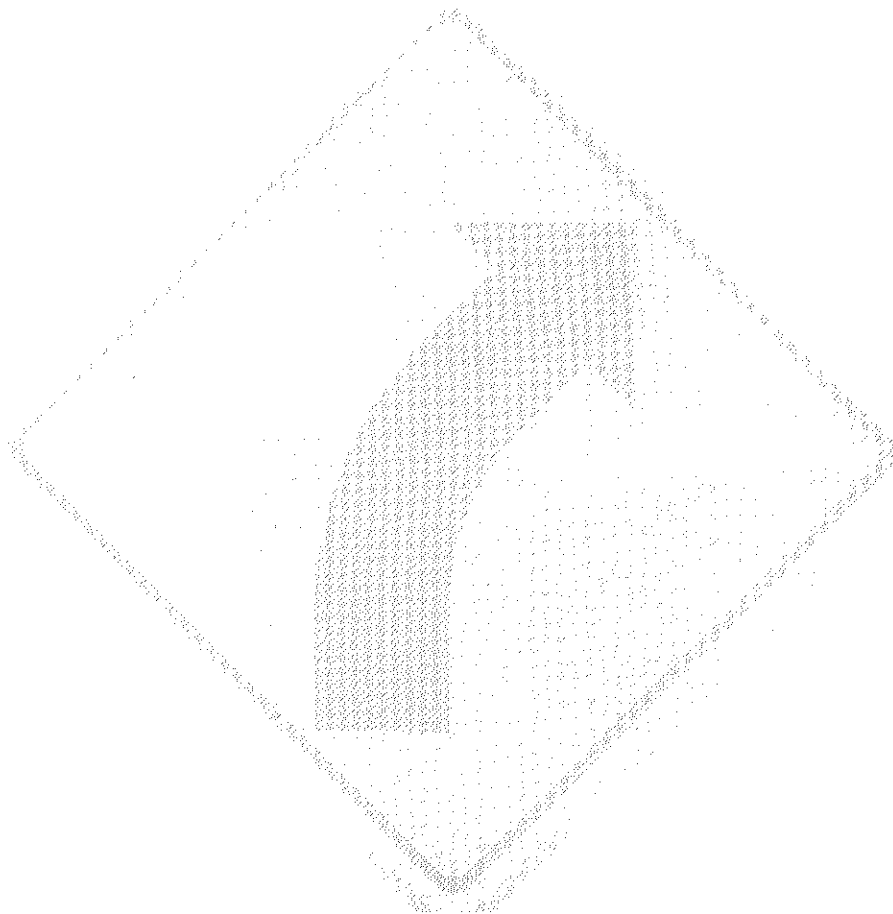
Daniel Doyon, directeur des services administratifs
Nicole Huard, conseillère en dotation et formation
Johanne Reed, coordonnatrice administrative à la DSPH

Jean-Claude Laurin et **Roger Laroche** du C.H. Louis-Hypolite Lafontaine qui ont gracieusement accepté de mettre à notre disposition leur expertise comme psychologues industriels pour la validation de l'instrumentation de l'outil de développement organisationnel;

Louise Brassard et **Lise Marcotte**, conseillères au secteur planification et développement régional du personnel d'encadrement de la Régie régionale de Montréal-Centre, qui ont agi à titre de coordonnatrices tout au long du projet;

Fabienne Clergerie, **Francine Martin** et **Rochia Tamache** de la Régie régionale de Montréal-Centre qui ont assuré le soutien technique et logistique tout au cours du projet;

Line Coté du Groupe Réseau Conseil qui a assuré la conception de l'outil de développement organisationnel, de l'instrumentation et de la démarche organisationnelle.



GUIDE POUR L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION GRH

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
Section 1 Le contexte historique	7
Section 2 Rôles de la fonction ressources humaines	11
Section 3 Modes d'utilisation de l'outil de développement organisationnel	15
3.1 Réflexion de l'équipe des ressources humaines sur la gestion des ressources humaines dans l'établissement	16
3.2 Réflexion de l'équipe de direction sur la gestion des ressources humaines dans l'établissement	16
3.3 Réflexion organisationnelle sur la gestion des ressources humaines dans l'établissement.....	17
Section 4 L'outil de développement organisationnel	19
4.1 Présentation de l'outil de développement organisationnel	20
4.2 Lexique	20
4.3 Questionnaire	21
Section 5 Le scénario d'animation proposé	23
5.1 Perception de la situation actuelle de la fonction GRH dans l'établissement	25
5.2 Profil actuel détaillé de la fonction GRH dans l'établissement	28
5.3 Élaboration d'un plan d'amélioration de la fonction "gestion des ressources humaines" pour l'établissement.....	31

Le masculin est employé comme genre neutre pour alléger le texte, on ne doit y voir aucune forme discriminatoire.

Un tout nouveau contexte et ses répercussions...

Effort de rationalisation et de réduction des dépenses sans précédent, réorganisation des services et des structures, régionalisation et décentralisation des responsabilités, nouvelles techniques de production : autant de facteurs qui se répercutent directement et massivement sur les ressources humaines du réseau socio-sanitaire québécois.

Et quand les ressources humaines sont aussi profondément touchées, c'est la façon de gérer qui est radicalement remise en question.

*Dominique Bouteiller et Olivier Marcelin
Pour gérer le changement, changer la gestion*

INTRODUCTION

Comment se positionne la fonction "Gestion des Ressources Humaines (GRH)" dans votre établissement par rapport aux tendances actuelles dans ce domaine? Quels sont les ajustements à apporter pour s'assurer de l'évolution de cette fonction dans votre établissement? Quelles pistes d'action privilégieriez-vous en priorité?

Pour répondre à ces questions, nous vous proposons un outil de développement organisationnel pour vous supporter dans votre réflexion sur la transformation de la fonction GRH dans votre établissement.

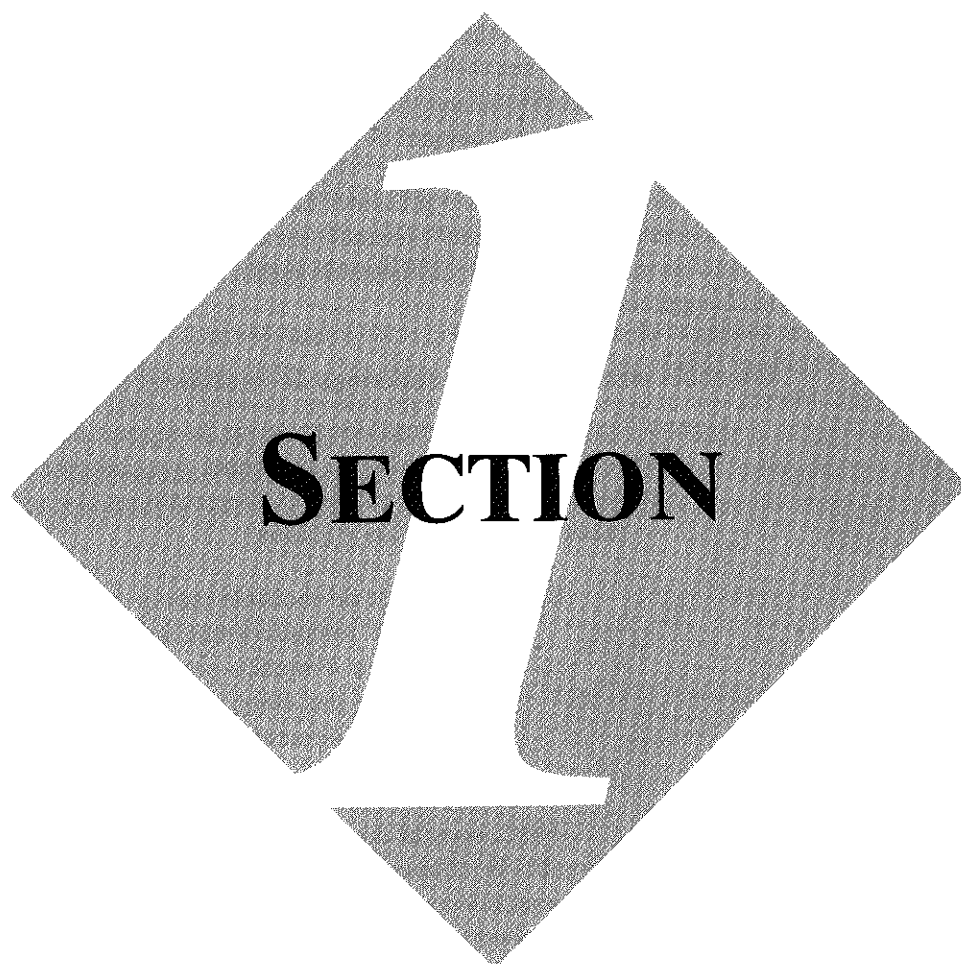
Le présent document se divise en cinq sections. La première section présente le contexte historique de la démarche visant la promotion de la transformation de la fonction GRH; la deuxième section traite des rôles de la fonction GRH selon le modèle de David Ulrich¹; la troisième section fait état de différents scénarios de réflexion sur cette fonction dans votre établissement; en quatrième section vous trouverez un outil diagnostique pour encadrer vos réflexions et enfin, en cinquième section, nous vous suggérons un scénario d'animation.

Nous espérons que la publication de ce document demeure une étape importante et facilitante de la démarche régionale de l'évolution de la fonction GRH.

Pierre Beaulieu
Coordonnateur
Secteur planification et développement
régional du personnel d'encadrement
Direction des ressources humaines
Régie régionale de Montréal-Centre

¹ David Ulrich est professeur à l'École commerciale de l'université du Michigan où il co-dirige les programmes d'éducation Ressources humaines pour les exécutifs. Il est reconnu comme un des dix meilleurs éducateurs en gestion et en gestion des ressources humaines. David Ulrich est aussi auteur de plusieurs livres et articles portant sur la transformation du rôle de la fonction "Ressources humaines" dans les organisations.

La typologie des rôles des professionnels en ressources humaines développée par David Ulrich intègre les grands axes de développement en GRH présentés dans le rapport Boutteiller.



LE CONTEXTE HISTORIQUE

LE CONTEXTE HISTORIQUE

Un intérêt pour le développement des compétences à l'intention des cadres de direction

Le comité régional de développement du personnel d'encadrement a mis en place, au cours des dernières années, de nombreuses activités à l'intention des cadres intermédiaires. À la suggestion de plusieurs cadres supérieurs, ce comité régional a décidé de piloter une recherche pour mieux cibler la situation des cadres supérieurs et élaborer un scénario de développement de compétences qui leur serait propre.

En 1996, les résultats de cette recherche sont présentés dans un rapport intitulé : "Les compétences du pouvoir : le pouvoir des compétences". Essentiellement, la recherche propose cinq champs de compétences de même que des hypothèses de mise en place de scénarios de développement des compétences.

Un choix stratégique : les directions de ressources humaines

Devant l'ampleur des propositions émanant du rapport de recherche, le comité régional de développement du personnel d'encadrement estime qu'il est essentiel de privilégier un champ d'intervention plus restreint de façon à maximiser les résultats attendus.

Il est alors décidé de choisir le champ de compétences relatif aux directions des ressources humaines, estimant que ce champ était porteur d'impacts pour l'ensemble des cadres et des employés des établissements, touchant ainsi les autres cadres de direction et la direction générale.

Le comité régional mandate alors une équipe de l'École des HEC, sous la direction de M. Dominique Bouteiller, d'approfondir la connaissance de l'environnement des directeurs de ressources humaines et de proposer des pistes d'action qui permettraient de conduire une stratégie de développement de compétences modernes attendues de cette unité de direction.

Le rapport Bouteiller

En janvier 1998, le comité régional de développement du personnel d'encadrement publie le résultat de la recherche de messieurs Dominique Bouteiller et Olivier Marcelin². Cette recherche propose une nouvelle approche en GRH en précisant que la transformation de la fonction GRH nécessite un engagement important de la part de l'ensemble de la direction d'une organisation. Elle resitue non seulement les fonctions de la direction des ressources humaines mais également repositionne le rôle des autres partenaires internes, sans lesquels la nouvelle fonction GRH n'est pas possible.

² Dominique Bouteiller et Olivier Marcelin La transformation du rôle des directions des ressources humaines : un portrait de la situation et des enjeux au sein de la région de Montréal-Centre, Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, mars 1997.

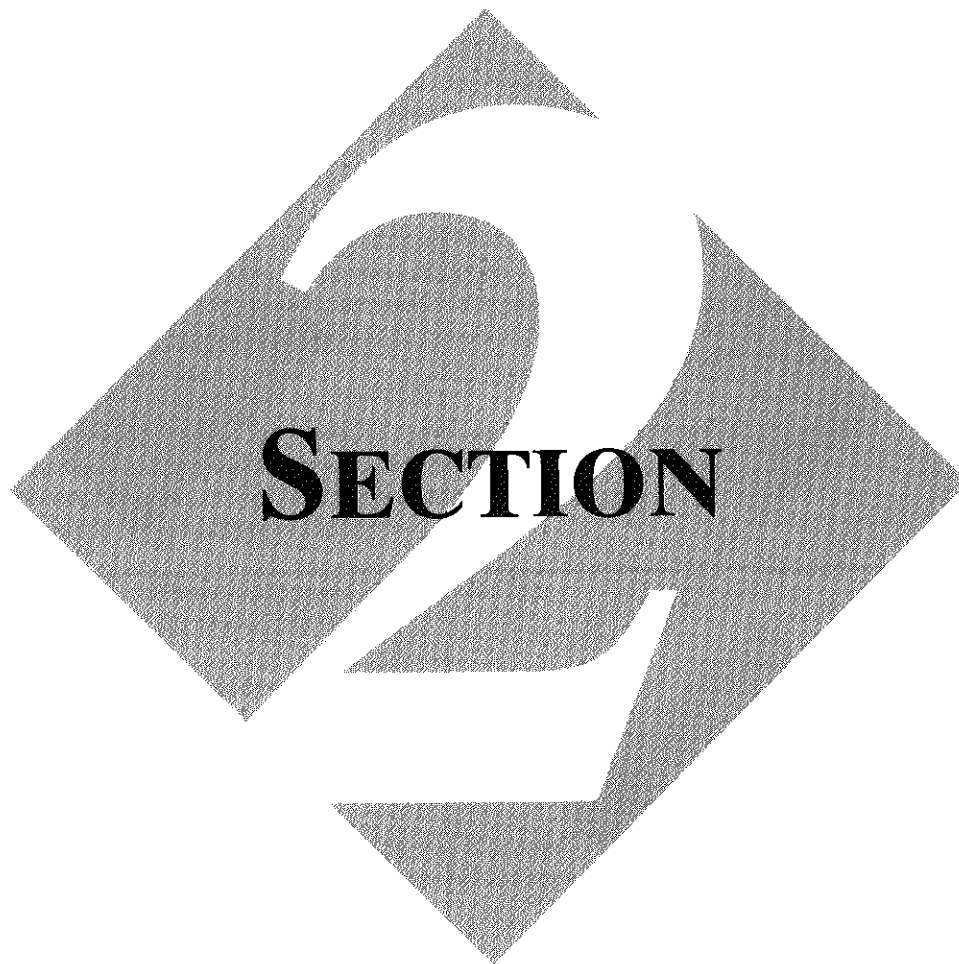
Un rapport synthèse a aussi été préparé pour diffusion dans les établissements du réseau. Ce rapport s'intitule : La fonction GRH : Pour gérer le changement, changer la gestion, comité régional de développement du personnel d'encadrement et Service de développement des ressources humaines, Direction des ressources humaines réseau, janvier 1998.

Depuis, avec l'accord des partenaires du milieu, un plan comportant plusieurs mesures a été mis en place pour supporter les DRH et les autres membres de l'équipe de direction dans l'approfondissement de cette approche moderne. Parmi ces mesures, il fut convenu de fournir un instrument de travail aux DRH des établissements, leur permettant de mieux cibler les zones de développement qui leur sont propre en fonction à la fois des tendances modernes en GRH et de leur environnement particulier.

Un outil de travail adapté

Issu des objectifs poursuivis par le comité régional de développement du personnel d'encadrement, le guide pour l'évolution de la fonction GRH, se veut une mesure directe de support et d'accompagnement pour un groupe de cadres supérieurs intéressés au développement de compétences en lien avec les nouveaux contextes organisationnels et les tendances modernes du "management".

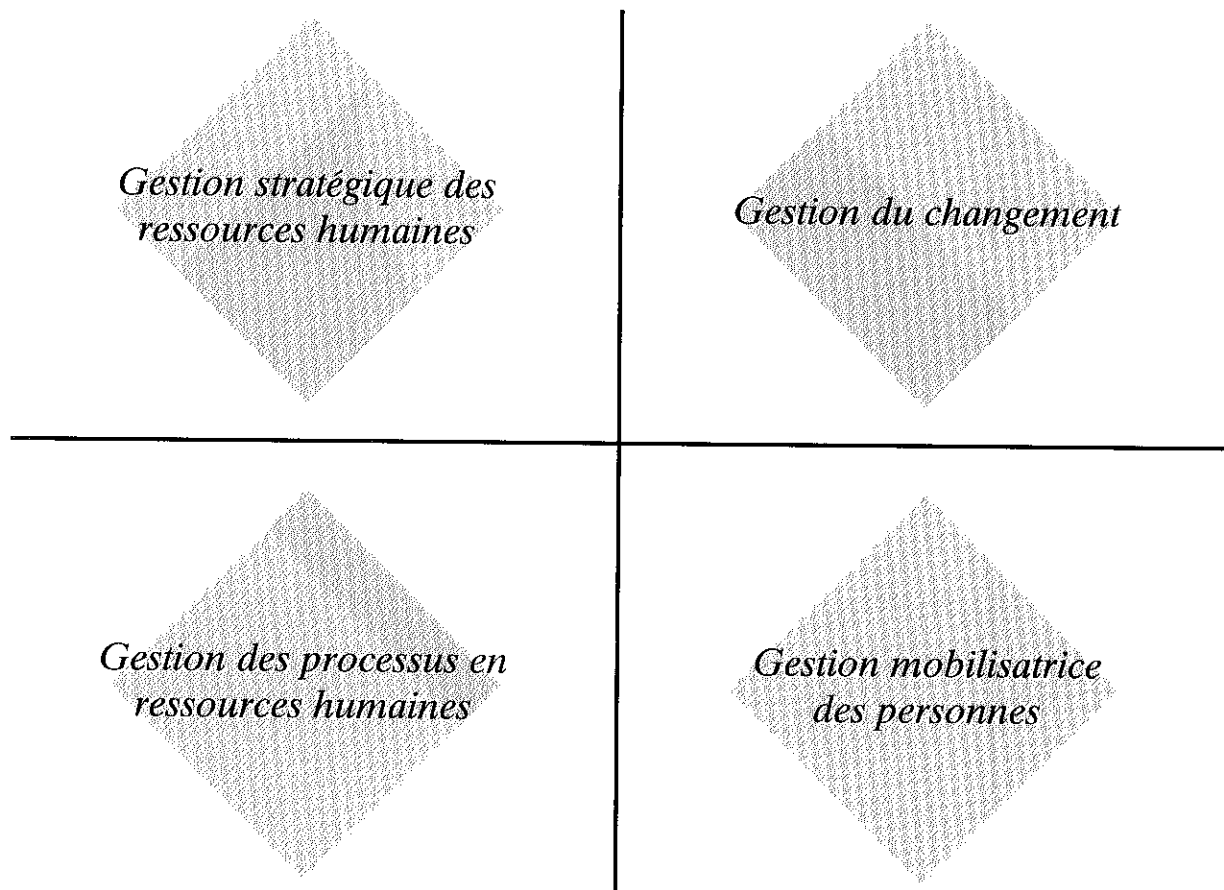
Selon le modèle élaboré par M. David Ulrich (1993) la transformation de la gestion des ressources humaines se fait autour de quatre rôles principaux. Ces rôles proposent un ensemble de perspectives de positionnement de la fonction GRH. Celles-ci ne doivent pas être vues comme une finalité absolue mais plutôt comme définissant un nouveau champ des possibles sur lesquels peut s'appuyer la transformation de la gestion des ressources humaines dans une organisation. De là, il sera plus facile de réfléchir afin d'identifier les facteurs-clés à prioriser selon le contexte et les exigences de la situation de chaque organisation.



RÔLES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

RÔLES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Le modèle prospectif choisi illustre les tendances en GRH selon quatre rôles clés. Il s'agit de la gestion stratégique des ressources humaines, de la gestion du changement, de la gestion des processus en ressources humaines et de la gestion mobilisatrice des personnes.



Ces rôles en matière de GRH se définissent de la façon suivante :

Gestion stratégique des ressources humaines : Ensemble des activités de la fonction GRH favorisant l'alignement des stratégies et des pratiques de gestion des ressources humaines sur les enjeux stratégiques de l'établissement.

Le défi est de créer une GRH proactive et ciblée sur les enjeux clés de l'organisation plutôt qu'une gestion réactive centrée sur les problèmes quotidiens.

Gestion du changement : Ensemble des activités de la fonction GRH liées au développement de la capacité de changement 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 focaliseront leurs énergies à contrôler et à résister au changement de tendront des organisations perdantes.

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

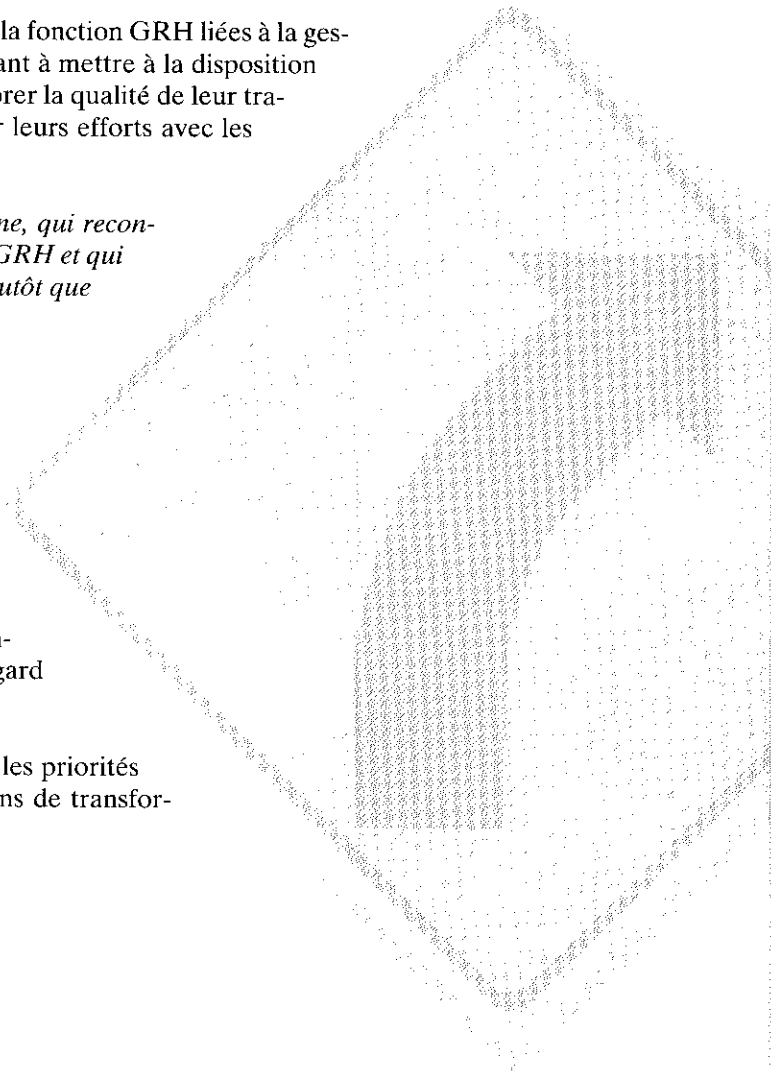
La gestion des processus en ressources humaines est comprise comme la capacité à juger de l'efficacité (résultats obtenus par rapport aux objectifs visés) et de l'efficience (processus ayant conduit aux résultats) des politiques et des actions de GRH de même qu'à la capacité d'organiser un partage efficace de la fonction GRH avec la Direction générale et la hiérarchie sur les aspects stratégiques et opérationnels de la gestion des ressources humaines. Cette capacité à mettre en place des processus performants de vient 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.

Gestion mobilisatrice des personnes : Ensemble des activités de la fonction GRH 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 GRH et qui vise à mobiliser les compétences vers les buts organisationnels plutôt que d'être axée sur le contrôle des employés et des coûts.

Au coeur de l'approche de réflexion proposée, se retrouve une notion centrale de la gestion du changement :

- **Une vision de la situation désirée** : un champ des possibles, proposé par le modèle de David Ulrich, pour relever les nouveaux défis de la gestion des ressources humaines.
- **Un portrait de la situation actuelle** : une vue d'ensemble du positionnement de votre établissement en regard du champ des possibles proposés.
- **Des moyens pour réduire les écarts** : un plan ciblant les priorités de changement en fonction du contexte et des besoins de transformation de votre établissement.

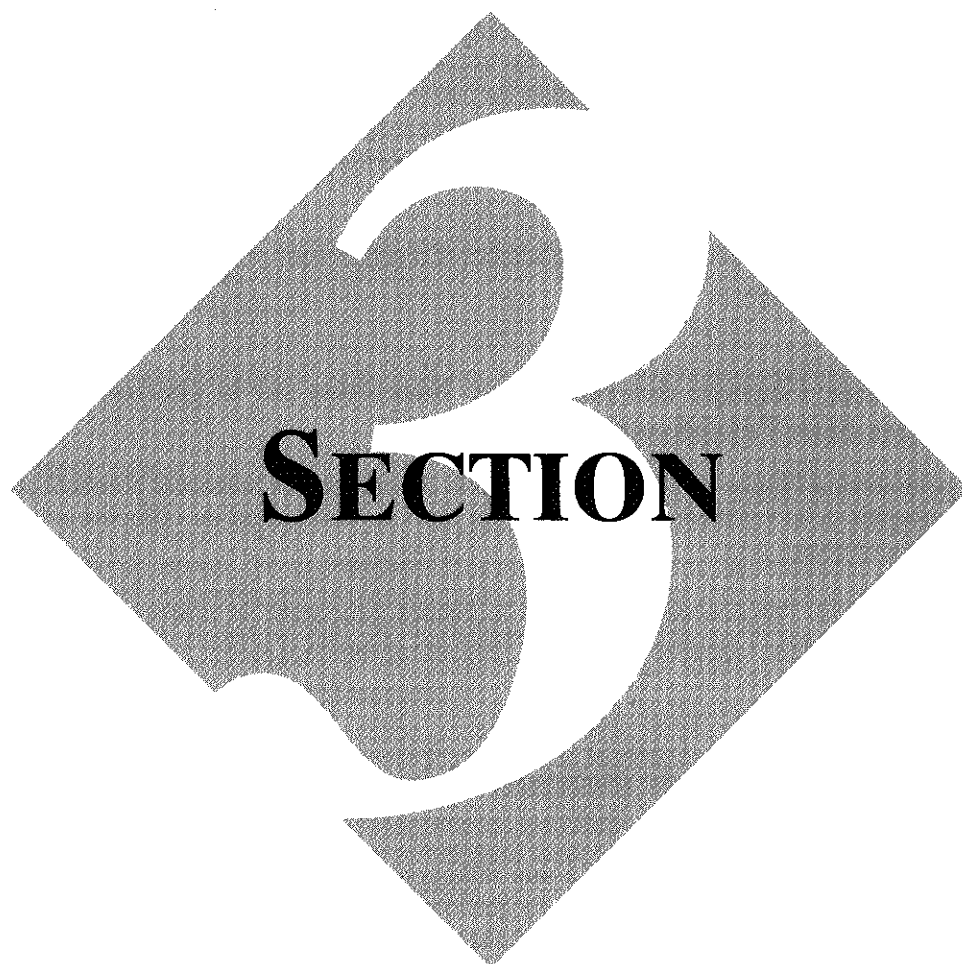


Bibliographie

David Ulrich, Human resource champions : The new agenda for adding value and developing results. Harvard Business School Press. 1997

David Ulrich, Lobey M. R. Lake G. Tomorrow's HRH management : 48 Thought, leaders call. John Wiley & Sons Inc. 1997

David Ulrich, A new mandate for human resources. Harvard Business Review. January-February 1998



**MODE D'UTILISATION DE L'OUTIL
DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL**

MODES D'UTILISATION DE L'OUTIL DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Dans le but de faciliter cette démarche de changement, nous avons élaboré un outil de réflexion qui peut être utilisé de façons variées selon l'objectif que vous poursuivez comme responsable des ressources humaines. En effet, il peut servir d'outil de sensibilisation face aux rôles émergents de gestion des ressources humaines dans le cadre de l'animation d'une discussion sur le modèle proposé par M. David Ulrich. Il peut aussi servir d'outil diagnostique en permettant de tracer un portrait de la situation fondé sur la perception de différents groupes consultés. Enfin, il peut devenir un outil de planification, en permettant au responsable des ressources humaines de dégager les actions prioritaires à privilégier en matière de gestion des ressources humaines dans l'établissement.

Comme vous pouvez le constater, différents scénarios d'action sont possibles avec un tel outil. Nous vous en présentons quelques-uns.

3.1 Réflexion de l'équipe des ressources humaines sur la gestion des ressources humaines dans l'établissement

Cet outil peut servir à l'usage exclusif du responsable des ressources humaines pour sensibiliser son équipe aux rôles critiques de la fonction GRH. Il devient alors un instrument de réflexion et de discussion pour usage interne seulement.

À l'aide de cet outil, l'équipe des ressources humaines peut aussi se positionner face à la gestion des ressources humaines dans l'établissement et se fixer des priorités d'action à partir de sa propre évaluation de la situation.

3.2 Réflexion de l'équipe de direction sur la gestion des ressources humaines dans l'établissement

L'outil peut aussi servir de toile de fond à une réflexion stratégique de l'équipe de direction quant à ses orientations, valeurs et priorités en matière de gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, l'outil permet la réalisation d'un processus de consolidation d'équipe. Le responsable des ressources humaines qui le désire pourra devenir le facilitateur de cette démarche. D'autres pourront opter pour du support externe afin de faciliter le processus et agiront comme membre à part entière de l'équipe de direction.

Chaque membre de l'équipe de direction peut, d'abord, faire une réflexion individuelle sur sa perception de la situation actuelle dans l'établissement ou encore se positionner personnellement face à l'importance des rôles proposés pour développer la capacité de l'établissement à relever ses défis. Les positions individuelles sont ensuite compilées en un rapport synthèse et les résultats discutés en équipe. L'objectif devient donc de dégager un consensus sur les axes prioritaires à améliorer ou à privilégier en matière de gestion des ressources humaines pour améliorer la capacité de l'établissement à relever ses défis.

À ce scénario peut s'ajouter une étape d'évaluation de la performance organisationnelle actuelle. En effet, une fois les axes stratégiques prioritaires identifiés par l'équipe de direction, il est pensable d'utiliser l'outil pour réaliser un diagnostic auprès d'un ou des acteurs clés mentionnés préalablement. Toutefois, ce diagnostic ne porterait alors que sur les indicateurs de performance sous-jacents aux orientations choisies par l'équipe de direction. Il permettra de mieux cibler les actions à poser pour améliorer les écarts constatés par les groupes consultés.

Selon l'ampleur de la réflexion que vous désirez mettre en place, plusieurs alternatives de scénarios peuvent être envisagées. Nous vous en avons suggérées quelques-unes. L'outil proposé est flexible et se prête à plusieurs utilisations différentes.

3.3 Réflexion organisationnelle sur la gestion des ressources humaines dans l'établissement

L'outil peut enfin être utilisé comme questionnaire diagnostique dans le but de faciliter une réflexion organisationnelle sur le positionnement actuel de la fonction GRH dans votre établissement.

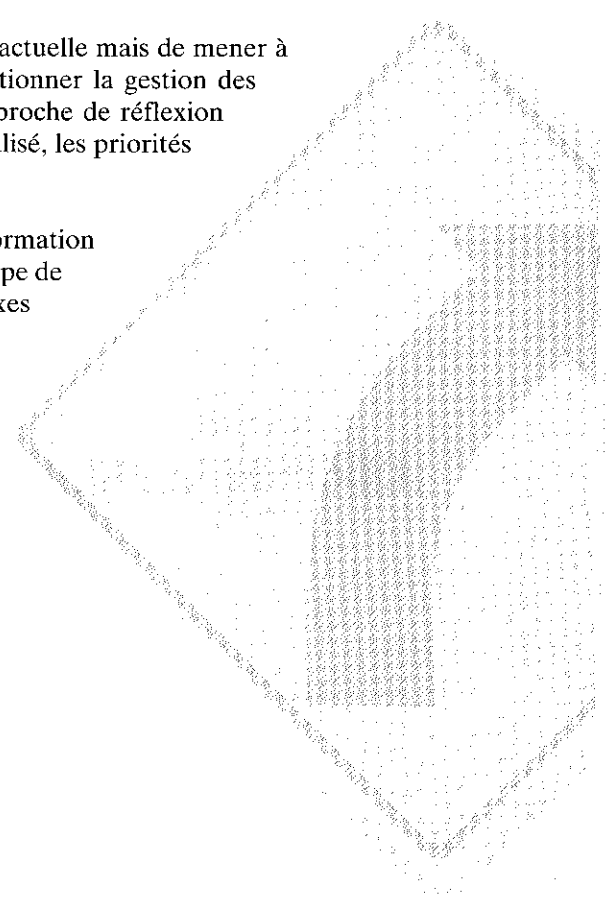
Il peut s'agir d'une évaluation formelle impliquant un ou plusieurs acteurs-clés de l'organisation :

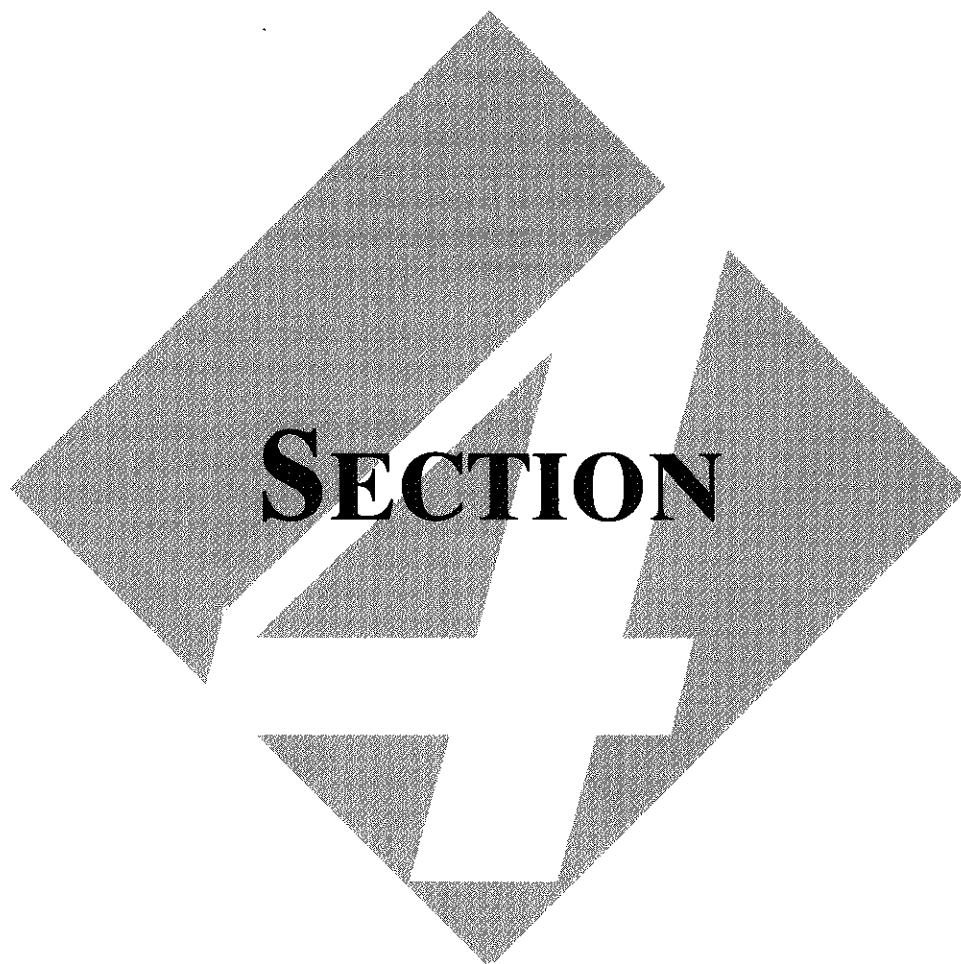
- a) les partenaires impliqués de la gestion des ressources humaines dans l'établissement :
 - direction générale
 - équipe de direction
 - service des ressources humaines
- b) les partenaires responsables de la gestion des ressources humaines dans l'établissement :
 - gestionnaires hiérarchiques
 - service des ressources humaines
- c) d'autres acteurs ayant une opinion sur la gestion des ressources humaines dans l'établissement :
 - employés
 - syndicats
 - associations de cadres
 - autres

Le résultat des réflexions de chacun des acteurs consultés pourrait permettre au responsable des ressources humaines de tracer un portrait comparatif des perceptions respectives de la gestion des ressources humaines dans l'établissement. L'analyse de ces résultats permettrait de faire ressortir les écarts perçus par chacun des groupes consultés et ainsi mettre en lumière les différences de perception quant aux besoins d'évolution de la gestion des ressources humaines de l'établissement.

L'utilité d'un tel outil est non seulement de dresser le portrait de la situation actuelle mais de mener à l'action ce qui permettra au responsable des ressources humaines de repositionner la gestion des ressources humaines dans l'établissement. C'est pourquoi, peu importe l'approche de réflexion utilisée, cet outil doit permettre d'identifier, en combinaison au diagnostic réalisé, les priorités d'amélioration de la fonction GRH pour l'établissement.

Ce choix pourra être fait par le responsable des ressources humaines. L'information recueillie auprès des différents groupes consultés pourra être transmise à l'équipe de direction et utilisée comme base de discussion pour déterminer les axes prioritaires d'amélioration en matière de gestion des ressources humaines pour l'établissement.





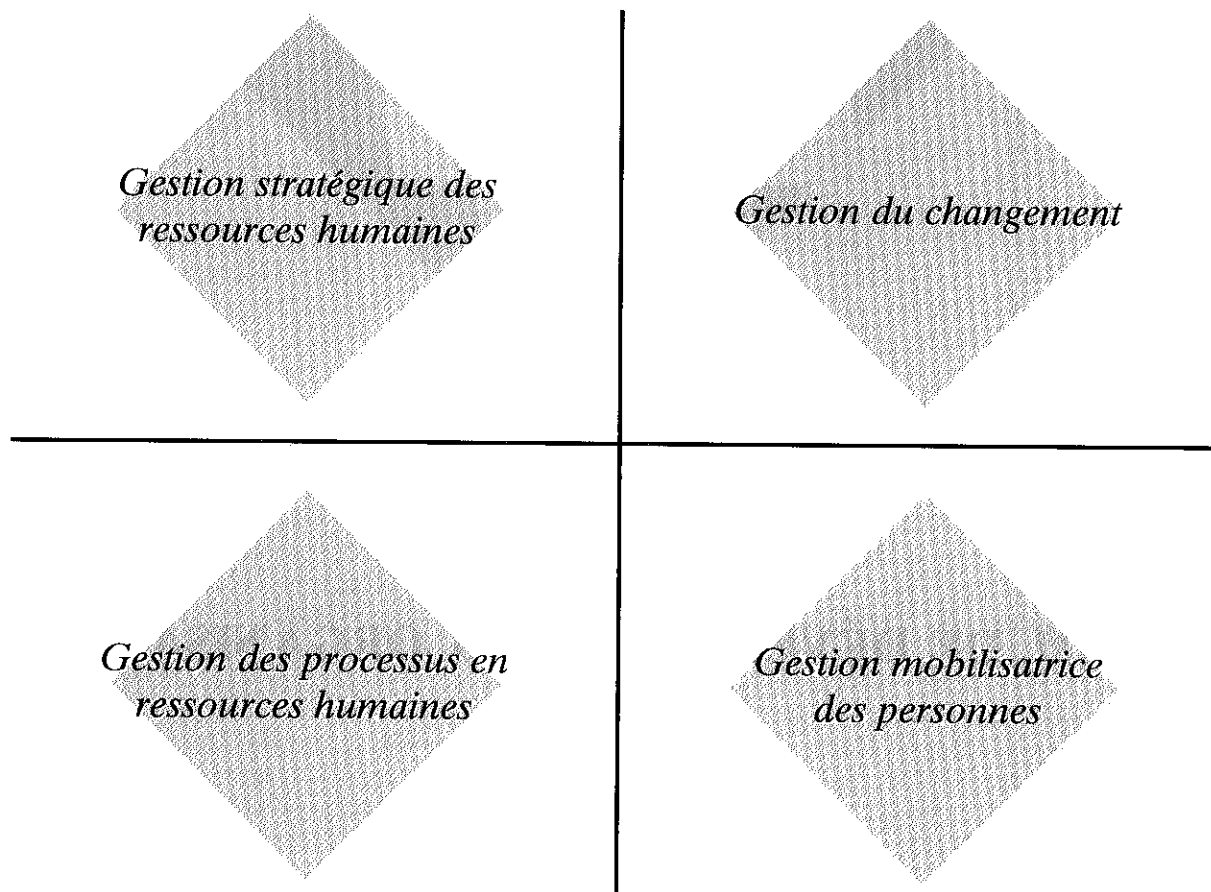
L'OUTIL DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

L'OUTIL DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

4.1 Présentation de l'outil de développement organisationnel

Le questionnaire présenté dans cette section se veut un outil de développement organisationnel visant à faciliter une réflexion sur l'évolution de la fonction "gestion des ressources humaines" dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Il permet de tracer le profil actuel de votre organisation sur la base du modèle prospectif des tendances en matière de gestion des ressources humaines. Ce modèle proposé par M. David Ulrich, auteur reconnu dans le domaine, présente quatre rôles clés émergents de la fonction GRH dans une organisation. Il identifie les activités jugées critiques à la performance de la gestion des ressources humaines dans une organisation. Ces rôles interpellent l'ensemble des acteurs clés qui se partagent la responsabilité de la gestion des ressources humaines. Ces rôles sont : la **gestion stratégique des ressources humaines**, la **gestion du changement**, la **gestion des processus "ressources humaines"** et la **gestion mobilisatrice des personnes**.

Rôles de la fonction GRH



4.2 Lexique

Pour faciliter une compréhension commune du vocabulaire utilisé dans l'outil, nous avons dressé un lexique définissant les principaux termes pouvant porter à confusion.

Les partenaires de la fonction GRH

Fonction "**gestion des ressources humaines**" : réfère à l'ensemble des acteurs clés qui se partagent la responsabilité des processus décisionnels, des activités et des processus de contrôle en matière de gestion des ressources humaines permettant à l'organisation de gérer son personnel et ses dynamiques sociales de façon à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Direction de l'établissement : réfère aux cadres supérieurs de l'établissement, membres du comité de direction ou du comité de gestion de l'établissement.

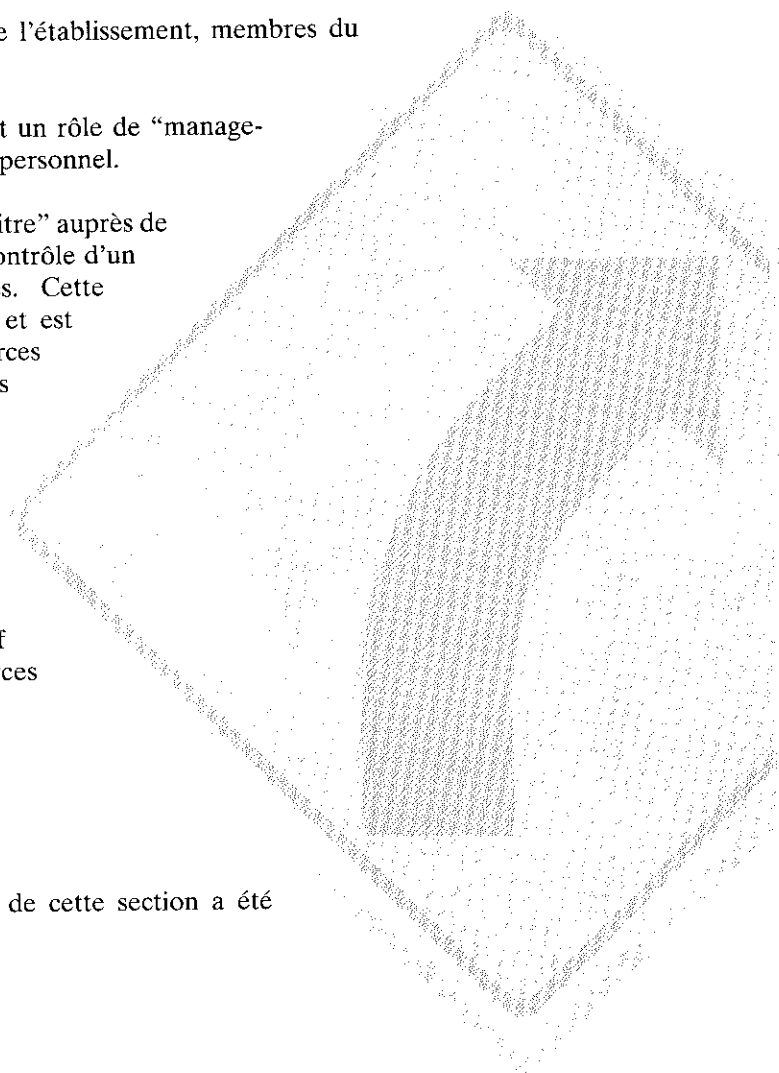
Gestionnaires hiérarchiques : réfère à toute personne exerçant un rôle de "management" dans l'établissement et jouant un rôle de supervision du personnel.

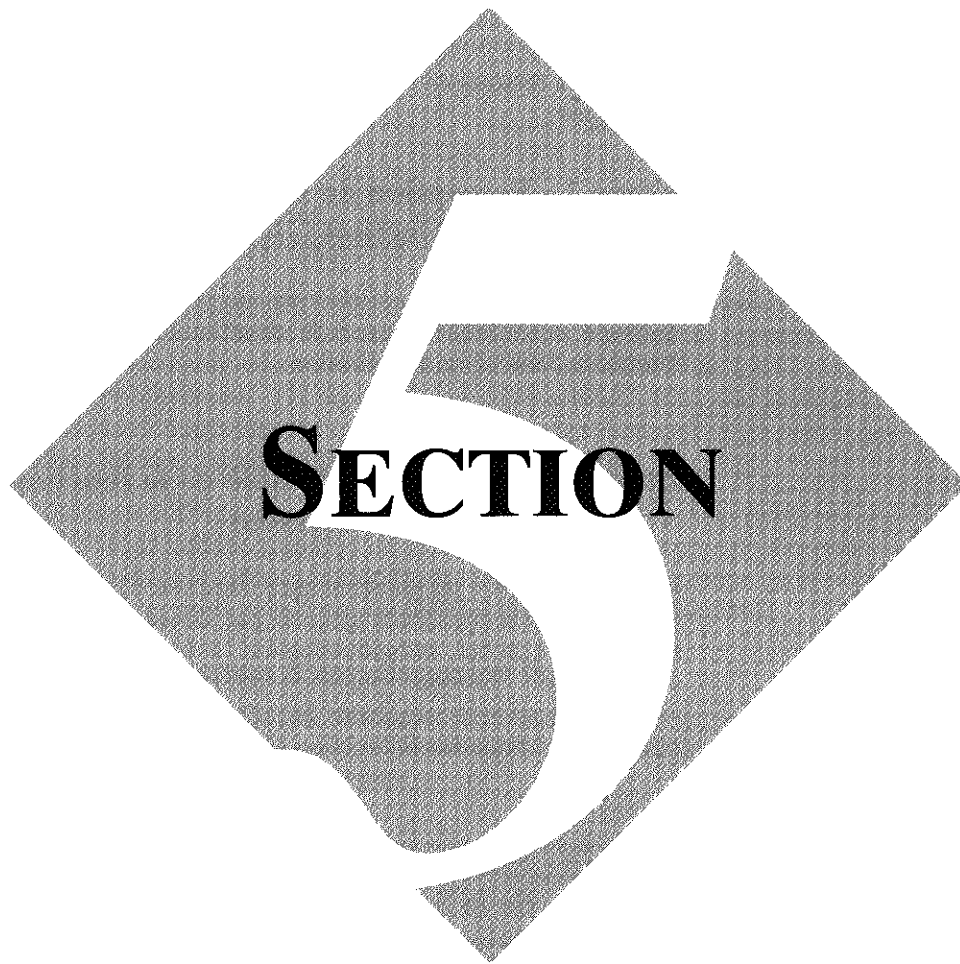
Direction des ressources humaines : réfère au responsable "en titre" auprès de la direction générale de la planification, de l'exécution et du contrôle d'un certain nombre d'activités de gestion des ressources humaines. Cette personne est un acteur parmi d'autres de la fonction GRH et est habituellement responsable du service de gestion des ressources humaines et supervisant l'ensemble de l'équipe des ressources humaines. Par exemple, dans certaines organisations, selon la structure en place, il s'agira du Directeur des ressources humaines alors que dans d'autres, il pourra s'agir du Directeur des services administratifs.

Service des ressources humaines : réfère à l'ensemble des membres de l'équipe "ressources humaines" incluant le responsable, les professionnels et le personnel administratif affectés à des fonctions Conseil ou Support "ressources humaines".

4.3 Questionnaire

Pour faciliter la diffusion des informations le questionnaire de cette section a été détaché. Vous le trouverez à la fin du document.





LE SCÉNARIO D'ANIMATION PROPOSÉ

LE SCÉNARIO D'ANIMATION PROPOSÉ

Comme nous l'avons déjà mentionné, vous pouvez choisir différentes façons d'aborder cette réflexion dans votre établissement. L'outil de développement organisationnel proposé vise à susciter des échanges entre les divers partenaires de la fonction GRH et à favoriser l'identification de pistes de développement favorisant l'évolution de la gestion des ressources humaines dans vos organisations.

Pour cibler les enjeux clés de la gestion des ressources humaines dans votre établissement, nous vous proposons un scénario d'animation en 3 étapes :

Étape 1 - Perception de la situation actuelle de la fonction GRH dans l'établissement

Dans un premier temps, nous vous suggérons une discussion sur les perceptions individuelles face à la situation de la gestion des ressources humaines dans votre organisation.

Étape 2 - Profil actuel détaillé de la fonction GRH dans l'établissement

Ensuite, à partir d'un questionnaire composé d'énoncés précis définissant les quatre rôles émergents proposé par David Ulrich, chaque intervenant impliqué est invité, individuellement, à tracer le profil actuel de votre organisation. Lorsque plusieurs intervenants sont impliqués dans la réflexion, nous vous suggérons de prévoir des échanges pour favoriser une réflexion d'équipe sur la fonction GRH dans l'établissement.

Étape 3 - Élaboration d'un plan d'amélioration de la fonction "gestion des ressources humaines" pour l'établissement

Enfin, en fonction de l'analyse des résultats obtenus aux étapes précédentes, nous vous proposons une démarche pour cibler les pistes d'améliorations possibles en fonction des défis particuliers de votre établissement en matière de gestion des ressources humaines.

5.1 Étape 1 - Perception de la situation actuelle en fonction de la GRH dans l'établissement

Pour constituer un outil efficace, le portrait dégagé doit d'abord faire émerger les critères implicites d'évaluation de la situation actuelle. Dans cette optique, nous pensons qu'il est important de connaître la perception qu'ont les principaux acteurs concernés de la GRH dans votre établissement. C'est pourquoi, nous vous proposons, d'abord, d'obtenir leur jugement intuitif de cette situation.

Pour dégager ce portrait :

5.1.1 Consignes individuelles

- Invitez chacun des acteurs impliqués à lire attentivement la définition respective des quatre rôles attribués à la fonction "gestion des ressources humaines" dans une organisation.
- Distribuez à chacun des participants, la grille de pointage individuel proposée à la page 26 (que vous retrouverez en annexe 1 à la fin du document). Invitez-les à porter un jugement intuitif global pour chacun des 4 rôles proposés en encerclant le pointage, sur une échelle de 1 à 12, correspondant à leur perception de leur établissement. (12 signifiant que cette activité prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines de l'établissement et 1 signifiant qu'il n'y a pas ou peu de ressources investies actuellement dans l'accomplissement de cette activité).
- Reportez les pointages individuels, sur la grille de compilation Rôles de la fonction GRH - Perception globale à la page 27 (que vous retrouverez en annexe 2 à la fin du document) illustrant les 4 rôles émergents proposés. Le positionnement obtenu illustre la perception du groupe de la situation actuelle et vous permet de tracer le profil de la fonction GRH dans votre établissement.

5.1.2 Consignes pour l'animation d'une discussion de groupe

Si vous avez choisi d'impliquer l'équipe des ressources humaines, l'équipe de direction ou tout autre groupe dans une réflexion sur la gestion des ressources humaines comme stratégie d'utilisation de cet outil, nous vous proposons un scénario de discussion possible.

Afin de dégager un premier portrait intuitif de la situation de la gestion des ressources humaines dans l'organisation et de mettre en lumière les perceptions communes ou les différences entre les différents acteurs consultés, ce scénario d'échanges est suggéré.

- **Animez une discussion permettant de faire ressortir les consensus de même que les écarts de perception.**
 - Situer le cadre de la démarche et les objectifs spécifiques de la première étape;
 - Reporter les résultats individuels sur un tableau à feuilles mobiles ou sur un acétate illustrant la grille de compilation Rôles de la fonction GRH - Perception globale à la page 27;
 - Énoncer quelques-uns des éléments de réflexion que vous inspirent les résultats comparatifs pour déclencher les échanges;
 - Demander à chaque participant d'expliquer sa perception;
 - Réserver votre jugement sur les idées émises, dans un premier temps, afin de comprendre la perception de chacun;
 - Laisser libre cours à l'expression des différents points de vue;
 - Analyser les perceptions :
 - Mettre en lumière les points communs;
 - Clarifier les différents points de vue;
 - L'objectif n'est pas de dégager un consensus, à cette étape, mais de permettre aux gens de s'exprimer et de comprendre le point de vue des autres en faisant ressortir les critères implicites qui sous-tendent leur perception.
 - Dégager les éléments essentiels de l'échange.

**PERCEPTION DE LA SITUATION ACTUELLE
DE LA FONCTION GRH DANS L'ÉTABLISSEMENT**

GRILLE DE POINTAGE INDIVIDUELLE

***Gestion stratégique des
ressources humaines***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Gestion du changement

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

***Gestion des processus en
ressources humaines***

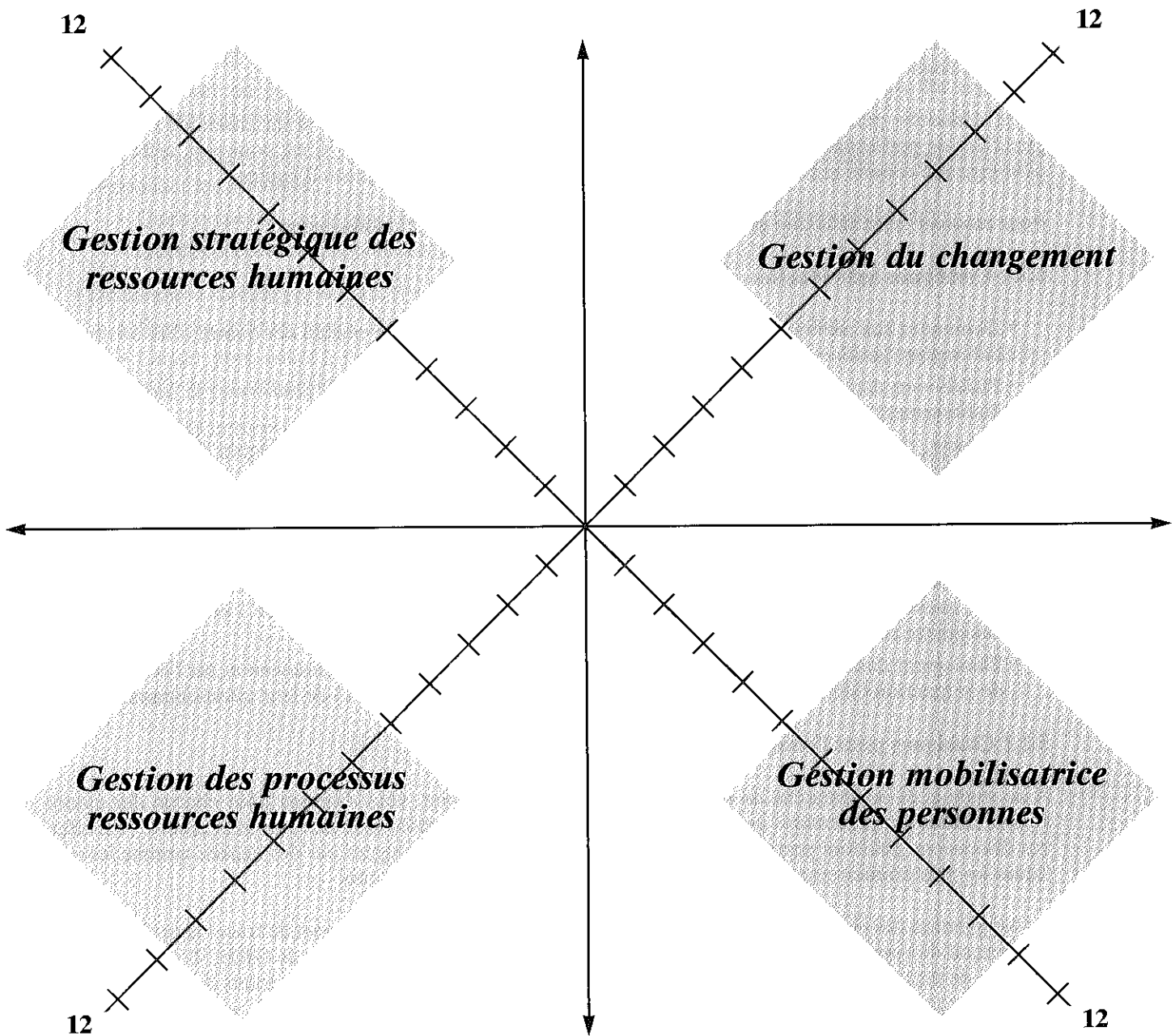
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

***Gestion mobilisatrice
des personnes***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

RÔLES DE LA FONCTION GRH

PERCEPTION GLOBALE



5.2 Étape 2 - Profil actuel détaillé de la fonction GRH dans l'établissement

La perception que l'on dégage d'une situation est composée d'une multitude d'éléments sur lesquels l'on fonde son jugement. Bien souvent, ces éléments varient d'une personne à l'autre comme vous l'avez peut-être constaté à l'étape précédente. Le résultat est que, pour une même situation, le jugement porté différera et ce, pour des raisons différentes.

C'est pourquoi, pour poursuivre votre réflexion, nous vous proposons de vous référer à un champ commun d'activités critiques qui décriront les quatre rôles émergents de la fonction GRH. Pour ce faire, nous utilisons le champ des possibles, proposé par le modèle de David Ulrich, pour relever les nouveaux défis de la gestion des ressources humaines. Cette toile de fond commune vous permettra de dégager un portrait détaillé de l'établissement et de repositionner la fonction GRH de votre établissement en fonction de ces éléments communs.

Cette démarche permet aussi de sensibiliser les différents intervenants face à un ensemble de pratiques qualifiées de performantes en matière de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi, cette réflexion peut-être vue comme une opportunité de développement et de consolidation d'équipe.

Pour amorcer cette réflexion et dégager le profil actuel détaillé de l'établissement :

5.2.1 Consignes individuelles

- Demandez aux participants de relire attentivement la définition de chacun des quatre rôles attribués à la fonction "gestion des ressources humaines" dans une organisation.
- Placez-vous dans une perspective faisant référence aux 18 derniers mois pour tracer le profil de votre établissement.
- Ensuite, demandez aux participants de répondre, individuellement, à l'ensemble du questionnaire. Pour chacun des énoncés décrivant les activités jugées critiques pour les rôles proposés, demandez-leur de positionner votre organisation sur une échelle de 1 à 6. (6 signifiant que vous êtes "Entièrement en accord" que cette activité prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines de l'établissement et 1 signifiant que vous êtes "Entièrement en désaccord".)
- Une fois, le questionnaire complété, référez les participants à la grille de compilation des résultats dans leur questionnaire p. 12 afin de dégager un résultat global (qui se situera entre 1 et 12) pour chacun des quatre rôles émergents de la fonction GRH.
- Finalement demandez-leur de reporter leurs résultats, sur la grille positionnement sur l'échelle Rôles de la fonction GRH - Profil détaillé de la situation actuelle à la page 13 de leur questionnaire.

5.2.2 Consignes pour l'animation d'une discussion de groupe

À ce stade-ci de la démarche de réflexion, grâce au questionnaire, vous disposez pour chacun des quatre rôles attendus des partenaires de la fonction GRH, d'une base de discussion des plus intéressante. En effet, vos discussions pourront porter sur un ensemble d'activités critiques jugées par des experts comme les pratiques les plus prometteuses en matière de gestion des ressources humaines.

La compilation des réponses individuelles de chacun des participants vous permet de tracer le profil que chacun perçoit de votre organisation en fonction d'une base commune de pratiques de GRH. Il vous sera ainsi possible de dégager les consensus de même que de faire ressortir les différences de points de vue ou de clarifier votre compréhension mutuelle de ces pratiques. Ainsi, à la fin de ces discussions, vous devriez pouvoir consolider l'équipe autour d'une vision commune du portrait actuel de la gestion des ressources humaines dans votre établissement.

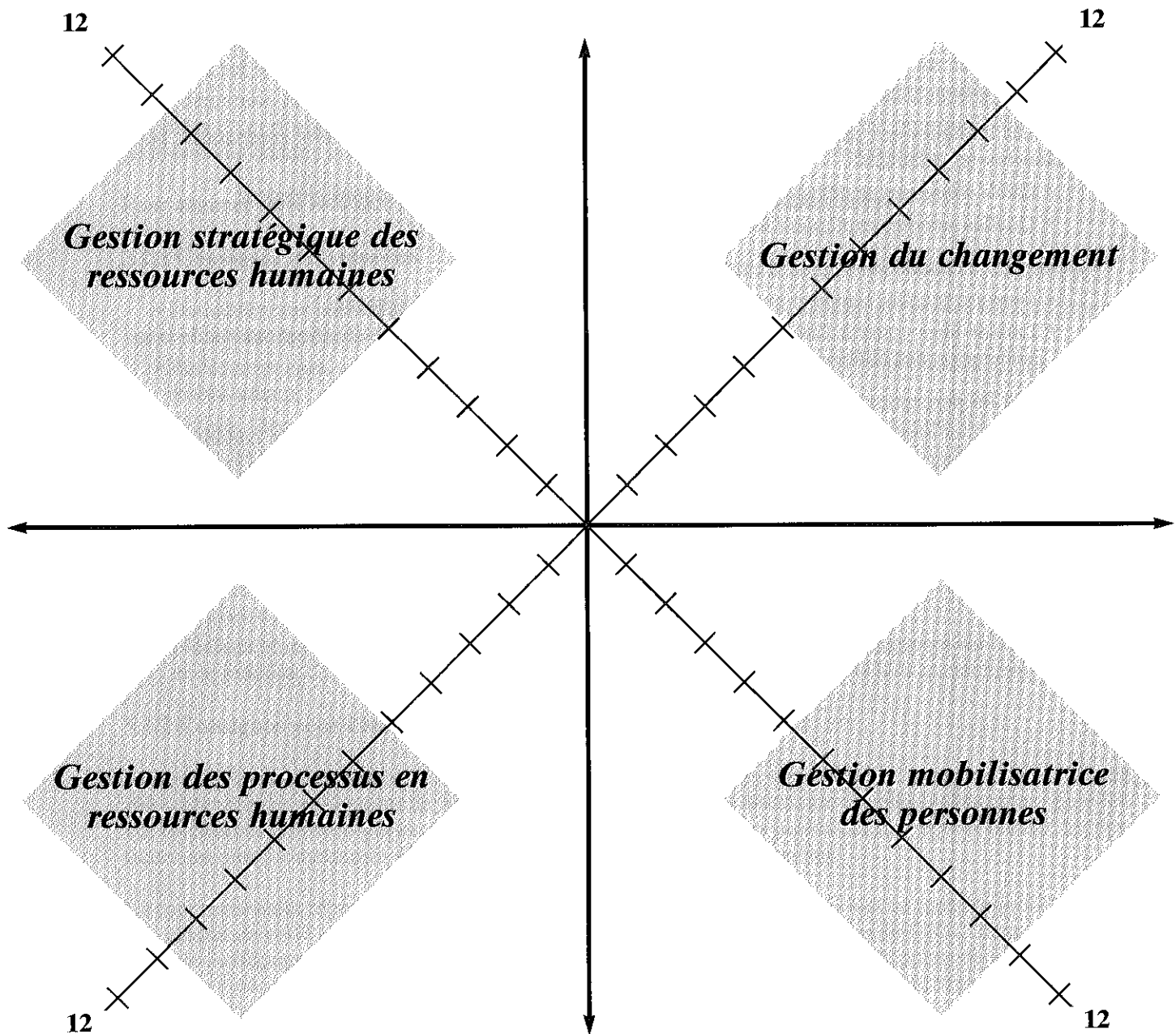
Animez une discussion permettant de faire ressortir les consensus de même que les écarts de perception. Cette discussion nécessitera plus ou moins de temps selon l'importance du besoin de consolidation autour d'une vision commune et de l'ampleur des écarts de perception qui seront constatés.

- Situer le cadre de la démarche et les objectifs spécifiques de cette étape;
- Reporter les résultats globaux individuels sur un tableau à feuilles mobiles ou sur un acétate illustrant la grille de compilation Rôles de la fonction GRH - Profil détaillé de la situation actuelle à la page 30;
- Comparer ces résultats globaux avec la première évaluation de nature plus subjective faite à l'étape 1 (Voir grille Rôles de la fonction "gestion des ressources humaines"- Perception globale p. 27) ;
 - Qu'est-ce qui ressort? Les perceptions globales sont-elles les mêmes ou sont-elles différentes lorsque fondées sur les énoncés détaillés du questionnaire?
 - Si non, face à quel(s) rôle(s) y a-t-il des écarts de perception ?
 - Proposer un échange plus en profondeur sur ces rôles pour mieux comprendre les écarts de perception constatés.
- Énoncer quelques-uns des éléments de réflexion que vous inspirent les résultats comparatifs pour déclencher les échanges;
 - Quels consensus se dégagent? Où sont les écarts au niveau des perceptions globales?
 - Quelles activités expliquent les écarts constatés?
- Demander à chaque participant d'expliquer sa perception;
 - Dans un premier temps, il importe de comprendre la perception de chacun;
 - Laisser libre cours à l'expression des différents points de vue et aux clarifications sur la compréhension des différentes activités sous chacun des quatre rôles;
- Analyser les perceptions :
 - Mettre en lumière les points communs; rechercher à dégager une compréhension commune afin de favoriser l'émergence d'un portrait détaillé de l'établissement qui fasse consensus entre les différents participants;
 - Si le consensus ne semble pas possible, identifier les points de discussions à approfondir.



RÔLES DE LA FONCTION GRH

PROFIL DÉTAILLÉ DE LA SITUATION ACTUELLE



5.3 Étape 3 - Élaboration d'un plan d'amélioration de la fonction "gestion des ressources humaines" pour l'établissement

Pour que la réflexion entreprise soit réellement utile à l'organisation, elle doit mener les différents partenaires de la fonction GRH à passer à l'action. Les informations recueillies auprès des différents groupes consultés doivent être mises en relief afin de permettre l'identification de priorités d'amélioration.

C'est pourquoi, pour poursuivre votre réflexion, nous vous proposons une démarche de planification qui vous permettra d'aligner vos priorités sur les grands défis de votre établissement.

Cette démarche de planification peut se faire à différents niveaux :

Équipe de direction : La démarche de planification permettra de cibler, en fonction des orientations, valeurs et priorités organisationnelles les volets critiques à consolider dans l'organisation afin d'améliorer la gestion des ressources humaines dans l'établissement. De cette consolidation pourrait émerger un nouveau partage des rôles entre les divers partenaires.

Équipe des ressources humaines : La réflexion entreprise pourrait apporter un éclairage différents des attentes de l'organisation face à l'équipe et l'inciter à envisager différents changements dans les façons de faire actuelles comme une révision de la structure organisationnelle du service des ressources humaines, des modifications dans le rôle des principaux intervenants, un nouveau partage des responsabilités avec les gestionnaires hiérarchiques ou encore permettre de cibler certains processus "ressources humaines" ayant besoin d'une réingénierie.

Ensemble ou une partie des différents partenaires de la fonction GRH : Si l'on choisit de consulter l'ensemble ou une partie des différents partenaires de la fonction GRH, il peut aussi être envisageable de les impliquer dans le processus de planification mis en place pour cibler les priorités d'amélioration. Si tel est le cas, il importera de mettre en place des ateliers de planification structurés qui permettront à tous de s'exprimer et d'influencer les résultats.

Cette liste d'alternatives n'est pas exhaustive. Elle cible néanmoins les actions les plus fréquentes ayant été entreprises après une telle réflexion.

Pour dégager ces pistes d'amélioration, nous vous suggérons la démarche suivante :

A. La démarche

1. D'abord, animez une discussion permettant de lister les principaux défis et enjeux clés rencontrés par l'établissement qui ont un impact sur la gestion des ressources humaines. Certains de ces enjeux sont liés à l'établissement en particulier et d'autres, non négligeables, sont reliés à la transformation actuelle du réseau de la santé et des services sociaux.
2. Revoir le positionnement de votre établissement en regard de chacun des quatre rôles de la fonction GRH et classez ces rôles par ordre d'importance en regard des défis et enjeux identifiés. Le profil consolidé de l'établissement établi avec la grille Rôles de la fonction GRH - Profil détaillé de la situation actuelle à la page 30 devrait vous permettre de positionner la fonction GRH dans votre établissement sur une échelle relative de 1 à 12 (12 définissant la situation idéale en regard du modèle proposé par David Ulrich) pour chacun des quatre rôles émergents.
 - a) Individuellement, demandez à chacun des participants de répartir 100 points entre les quatre rôles. Ces points devront être attribués en fonction de deux critères :
 - 1 - selon leur perception de l'importance de chacun de ces rôles pour faire face aux défis ciblés comme majeurs pour l'organisation.
 - 2 - en fonction de l'écart constaté par rapport à la situation idéale.
 - b) Compilez les résultats d'ensemble et retenez les rôles que vous désirez travailler.
Note : Il est possible que vous décidiez de ne pas retenir un ou quelques-uns des rôles proposés parce que vous jugez que le profil obtenu ne requiert pas de retenir ce rôle comme une priorité.

3. Pour les rôles choisis, discuter des écarts et les analyser en vous référant aux activités critiques énoncés dans le questionnaire. Où sont les écarts les plus importants? Quelles activités sont à privilégier et auront le plus d'impact positif sur la situation actuelle en fonction des défis de GRH auxquels est confronté l'établissement? Qu'est-ce que nous sommes en mesure de faire en fonction du contexte et de l'environnement actuel?

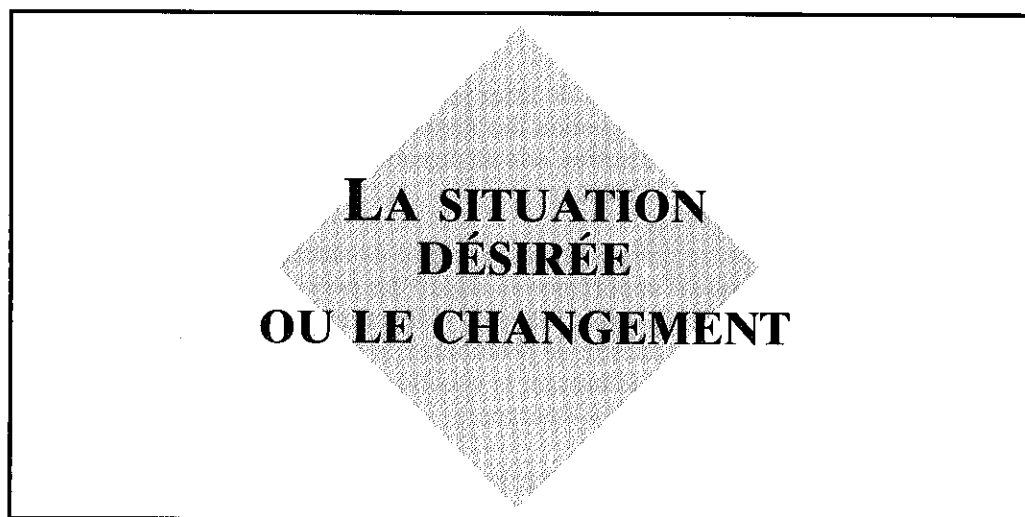
Pour analyser ces écarts et évaluer les chances de succès de vos choix de cibles d'amélioration, nous vous suggérons d'avoir recours à une technique d'animation connue sous le nom de "Analyse des champs forces" (voir page suivante) Il s'agit d'une méthode qui permet de mettre en évidence les éléments positifs et négatifs susceptibles d'avoir un impact sur l'évolution d'une situation dans une direction donnée.

Si vous avez choisi d'impliquer un grand nombre de personnes dans cette démarche et que vous recherchez un consensus, nous vous suggérons d'avoir recours à une technique qui saura sûrement vous être utile : La technique du groupe nominal. Cette technique d'animation de groupe permet de dégager un consensus pour le choix de priorités pour un ou plusieurs groupes. Elle permet aussi de réduire le temps nécessaire pour effectuer un choix tout en assurant la qualité de ce choix ainsi que la satisfaction des personnes qui y participent. Il est en effet possible, à l'aide de cette technique d'animation, d'arriver de façon structurée et ouverte, à choisir, à partir d'une longue liste, les cinq éléments prioritaires dans un laps de temps d'environ deux heures.

B. Les outils de soutien à l'animation

L'analyse des champs de force

1. Expliquer le déroulement
2. Sur une feuille mobile, inscrire la situation désirée, en encadré, au centre, au-dessus du graphique. La situation désirée est habituellement formulée sous forme d'objectif ou d'amélioration. Il s'agit des changements que l'on veut apporter à la situation actuelle.



- d) Dans le tableau des forces positives et des obstacles, vous pouvez biffer ceux qui ont une valeur inférieure à 3.

Il vous reste désormais les forces positives et les obstacles sur lesquels vous devriez agir si vous désirez avoir un impact significatif. Ce sont ceux-là qui présentent le meilleur potentiel pour favoriser l'introduction du changement.

- e) Le choix des forces et des obstacles sur lesquels agir

Il faut être réaliste : parmi les forces et les obstacles les plus importants, il y en a peut-être certains sur lesquels vous n'avez pas la possibilité d'agir. Il est important de savoir qu'ils sont significatifs, mais il n'est pas utile de s'y attarder. Vous pouvez les biffer, eux aussi. Toutefois, avant de le faire, demandez-vous s'il est vraiment impossible d'agir sur ces forces positives et ces obstacles; il se peut en effet que vous vous placiez vous-même en situation d'impuissance.

Vous avez désormais un portrait des forces et des obstacles sur lesquels vous pouvez agir pour introduire le changement.

Le groupe nominal

1. Expliquer le déroulement

2. Produire une liste individuelle de cibles d'amélioration :

Demander aux participants de choisir, individuellement, quatre cibles d'amélioration qui leur apparaissent avoir le plus d'impact sur la performance de l'établissement en matière de gestion des ressources humaines.

3. Constituer une liste commune de cibles :

Demander à chacun des participants, à tour de rôle, de faire une suggestion tirée de sa liste personnelle. L'animateur les inscrit au tableau, en les numérotant. À ce stade, toute question ou commentaire devrait être évité. L'animateur arrête le tour de table lorsque tous les participants ont épuisé leur liste individuelle.

4. Clarifier la liste des cibles communes :

À ce stade-ci commence la vraie période d'influence. L'animateur revoit avec les participants chacun des énoncés de la liste commune. Les participants peuvent demander des précisions à la personne qui a formulé un énoncé ou expliquer eux-mêmes les raisons pourquoi ils ont choisi ou non un énoncé.

5. Choisir et mettre en ordre les priorités individuelles:

L'animateur demande à chaque participant de revoir la liste commune et de revoir, à la lumière des commentaires entendus, leur liste individuelle de 4 cibles d'amélioration et de la modifier s'il y a lieu. Les participants doivent choisir les énoncés qu'ils privilégient le plus de travailler dans un futur de 1-2 ans et qui auront le plus d'impact sur la performance de l'établissement en matière de gestion des ressources humaines. Les participants doivent alors évaluer leurs choix en donnant quatre points à la cible la plus importante, 3 à la suivante, ensuite 2 et enfin 1 à la moins importante.

6. Choisir et établir l'ordre des priorités du groupe :

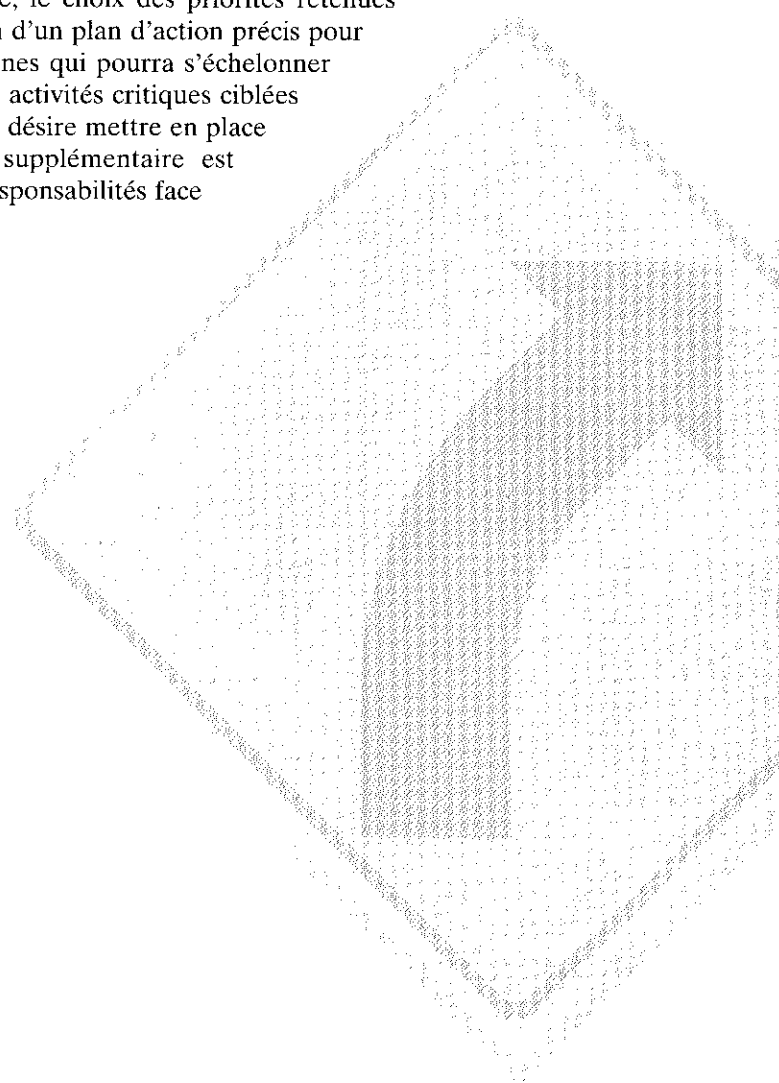
L'animateur demande à chacun la liste complète de ses choix par ordre décroissant d'importance et les inscrit sur un tableau, préparé à l'avance, les points obtenus pour chaque cible. Il compile les résultats en utilisant la méthode de calcul de la moyenne pondérée.

Moyenne pondérée :

TOTAL DES POINTS * NBRE DE PERSONNES QUI ONT DONNÉ DES POINTS À CET ÉNONCÉ
NBRE DE PERSONNES DANS LE GROUPE

- **Établir la liste des cibles prioritaires recommandées par le groupe :**
L'animateur écrit au tableau la liste des cibles par ordre de priorité avec la moyenne pondérée de chacun.

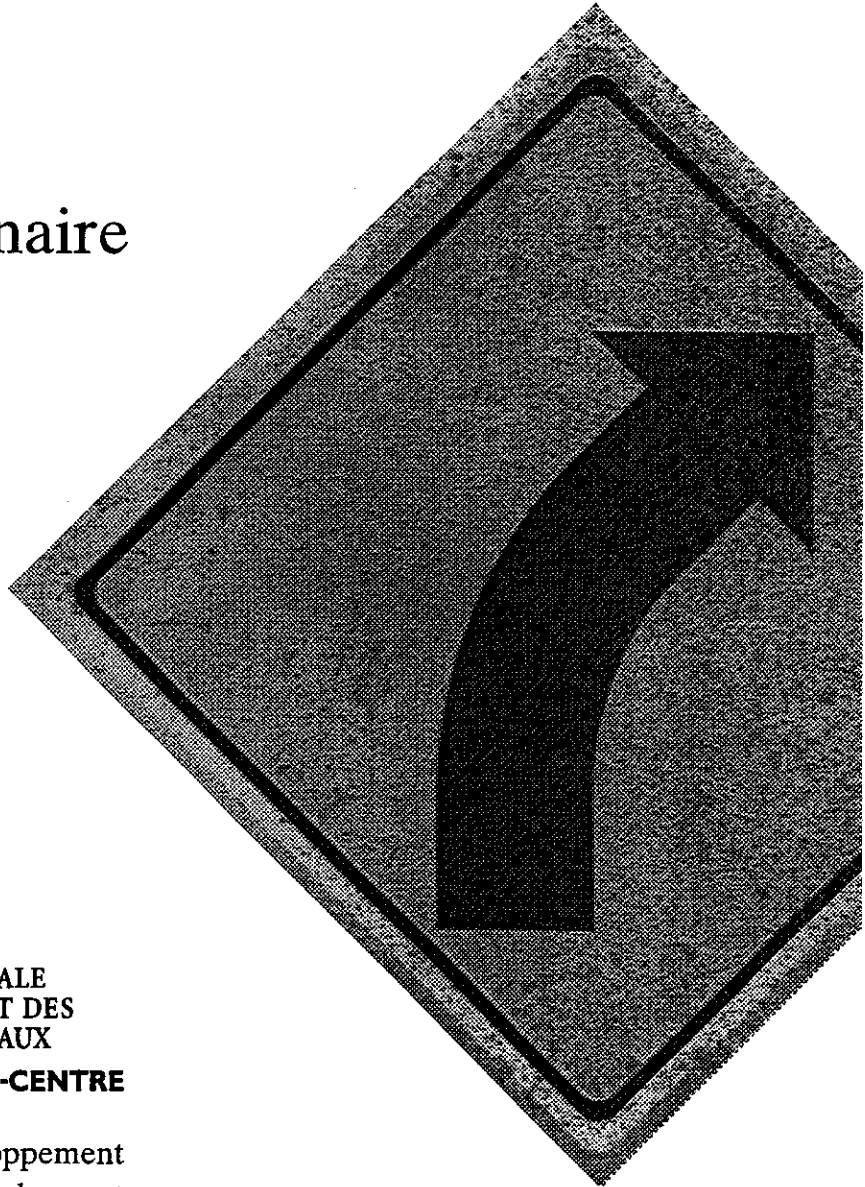
Cette méthode pourra être répétée pour chacun des rôles choisis comme devant faire partie du plan d'amélioration. Une fois complété, le choix des priorités retenues pourra constituer la base nécessaire à l'élaboration d'un plan d'action précis pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines qui pourra s'échelonner sur une période de 2-3 ans. En effet, chacune des activités critiques ciblées comme priorité d'amélioration précise ce que l'on désire mettre en place dans l'établissement (LE QUOI). Une étape supplémentaire est requise pour préciser les actions et partager les responsabilités face à la réalisation de ce plan (LE COMMENT).



La fonction «Gestion des ressources humaines»

Réseau de la santé et des services sociaux
Région de Montréal-Centre

Questionnaire



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

Secteur planification et développement
régional du personnel d'encadrement

Direction des ressources humaines

Décembre 1998

Lexique

Pour faciliter une compréhension commune du vocabulaire utilisé dans l'outil, nous avons dressé un lexique définissant les principaux termes pouvant porter à confusion.

Les partenaires de la fonction GRH

Fonction **“gestion des ressources humaines”** : réfère à l'ensemble des acteurs clés qui se partagent la responsabilité des processus décisionnels, des activités et des processus de contrôle en matière de gestion des ressources humaines permettant à l'organisation de gérer son personnel et ses dynamiques sociales de façon à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Direction de l'établissement : réfère aux cadres supérieurs de l'établissement, membres du comité de direction ou du comité de gestion de l'établissement.

Gestionnaires hiérarchiques : réfère à toute personne exerçant un rôle de “management” dans l'établissement et jouant un rôle de supervision du personnel.

Direction des ressources humaines : réfère au responsable “en titre” auprès de la direction générale de la planification, de l'exécution et du contrôle d'un certain nombre d'activités de gestion des ressources humaines. Cette personne est un acteur parmi d'autres de la fonction GRH et est habituellement responsable du service de gestion des ressources humaines et supervisant l'ensemble de l'équipe des ressources humaines. Par exemple, dans certaines organisations, selon la structure en place, il s'agira du Directeur des ressources humaines alors que dans d'autres, il pourra s'agir du Directeur des services administratifs.

Service des ressources humaines : réfère à l'ensemble des membres de l'équipe “ressources humaines” incluant le responsable, les professionnels et le personnel administratif affectés à des fonctions Conseil ou Support “ressources humaines”.

Questionnaire

Pour faciliter la diffusion des informations le questionnaire de cette section a été détaché. Vous le trouverez à la fin du document.

CONSIGNES POUR L'UTILISATION DE L'OUTIL DIAGNOSTIC

Le questionnaire est divisé en quatre sections regroupant les diverses pratiques correspondant aux rôles clés en matière de gestion des ressources humaines :

1. **Gestion stratégique des ressources humaines**
2. **Gestion du changement**
3. **Gestion des processus "ressources humaines"**
4. **Gestion mobilisatrice des personnes**

Pour chacun de ces rôles, nous vous proposons une série d'énoncés décrivant les différentes facettes sous lesquelles ces rôles se manifestent dans une organisation. Nous vous demandons de nous indiquer, pour chacun des énoncés, votre perception de la place que chacune des pratiques énumérées prend actuellement dans la gestion des ressources humaines de votre établissement.

Pour répondre au questionnaire et tracer le profil actuel de votre établissement :

- Lisez attentivement la définition de chacun des quatre rôles attribués à la fonction "gestion des ressources humaines" dans une organisation.
- Placez-vous dans une perspective faisant référence aux 18 derniers mois pour tracer le profil de votre établissement.
- Ensuite, pour chacun des énoncés décrivant les activités jugées critiques pour les rôles proposés, positionnez votre organisation sur une échelle de 1 à 6. (6 signifiant que vous êtes "Entièrement en accord" que cette activité prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines de l'établissement et 1 signifiant que vous êtes "Entièrement en désaccord".)
- Répondez à l'ensemble du questionnaire.
- Une fois, le questionnaire complété, référez-vous à la grille de compilation des résultats à la page 12 afin de dégager un résultat global (qui se situera entre 1 et 12) pour chacun des quatre rôles émergents de la fonction gestion des ressources humaines.
- Finalement, reportez vos résultats sur la grille positionnement sur l'échelle Rôles de la fonction "gestion des ressources humaines" profil détaillé de la situation actuelle à la page 13 de ce questionnaire.

Indiquez votre perception de la situation actuelle de votre organisation en regard de chacun des énoncés suivants :

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, orientation, 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 "gestion des ressources humaines" joue un rôle stratégique dans l'établissement.

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
1 La direction de l'établissement intègre la gestion des ressources humaines dans son processus de planification stratégique afin de répondre aux nouveaux défis et besoins de l'établissement.	1	2	3	4	5	6
2 La direction des ressources humaines exerce un "leadership" fort au sein de l'équipe de direction de l'établissement en matière d'orientation à long terme de la fonction "gestion des ressources humaines".	1	2	3	4	5	6
3 La direction des ressources humaines est activement associée au processus de décision de l'établissement.	1	2	3	4	5	6
4 Les gestionnaires hiérarchiques de l'établissement sont proactifs et s'investissent beaucoup dans la gestion de leur personnel.	1	2	3	4	5	6

B. L'établissement développe des processus et des programmes de "gestion des ressources humaines" axés sur l'atteinte des objectifs organisationnels en matière de services aux usagers.

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
1 La gestion des ressources humaines de l'établissement s'appuie sur la qualité autant que sur la performance des services aux usagers.	1	2	3	4	5	6
2 Le service des ressources humaines propose et développe des stratégies et des pratiques ressources humaines axées sur les priorités réelles de l'établissement en matière de service aux usagers.	1	2	3	4	5	6
3 Les affectations et les mouvements se font sur la base d'un plan stratégique des effectifs pour l'établissement.	1	2	3	4	5	6
4 La direction modifie les structures en place afin de mieux répondre aux besoins des usagers.	1	2	3	4	5	6
5 Les gestionnaires hiérarchiques prennent l'initiative de réorganiser le travail de leurs unités afin de mieux répondre aux besoins des usagers.	1	2	3	4	5	6

C. L'établissement privilégie une approche de gestion fondée sur la recherche de solutions aux problèmes afin de traiter les enjeux locaux de "gestion de ressources humaines".

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
1 La direction de l'établissement favorise une approche de résolution de problèmes avec le syndicat pour gérer les enjeux locaux.	1	2	3	4	5	6
2 Les gestionnaires de l'établissement font participer les employés à la prise de décision et à la résolution des problèmes opérationnels.	1	2	3	4	5	6
3 Le service des ressources humaines fournit un conseil et un soutien en matière de résolution de problèmes.	1	2	3	4	5	6
4 Le service des ressources humaines initie des ententes locales auprès des syndicats pour gérer les enjeux liés à la prestation des services aux usagers de l'établissement.	1	2	3	4	5	6

2. GESTION DU CHANGEMENT

Ensemble des activités de la fonction "gestion 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 contreront leurs énergies à contrôler et à résister au changement deviendront des organisations perdantes.

A. L'établissement est proactif dans la gestion du changement.

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
1 La direction de l'établissement assure l'orientation et le pilotage du changement dans l'établissement.	1	2	3	4	5	6
2 La direction de l'établissement communique et explique le pourquoi des changements à réaliser.	1	2	3	4	5	6
3 La direction l'établissement s'associe les divers acteurs clés de l'établissement dans le but de gagner leur collaboration aux enjeux de changement.	1	2	3	4	5	6
4 La direction de l'établissement est ouverte à expérimenter des approches nouvelles et des solutions novatrices qui requestionnent le statu quo.	1	2	3	4	5	6
5 Les gestionnaires hiérarchiques se préoccupent d'anticiper et gérer l'aspect humain des changements auxquels l'établissement est confronté.	1	2	3	4	5	6
6 Le service des ressources humaines joue un rôle actif d'agent de changement auprès de la hiérarchie.	1	2	3	4	5	6
7 Le service des ressources humaines accompagne la hiérarchie dans l'élaboration des stratégies de changement requises pour améliorer la performance de l'établissement.	1	2	3	4	5	6
8 Le service des ressources humaines joue un rôle actif de soutien en instrumentant les gestionnaires hiérarchiques face au processus de changement.	1	2	3	4	5	6
9 Le service des ressources humaines appuie les gestionnaires hiérarchiques dans l'implantation des changements.	1	2	3	4	5	6
10 Le service des ressources humaines offre assistance aux personnes affectées par les changements.	1	2	3	4	5	6

3. GESTION DES PROCESSUS “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 internes concernés par la gestion des ressources humaines.

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
1 La direction de l’établissement incite les gestionnaires hiérarchiques à une plus grande prise en charge de la “gestion des ressources humaines”.	1	2	3	4	5	6
2 La direction de l’établissement travaille en partenariat étroit avec la direction des ressources humaines sur les dossiers de “gestion des ressources humaines”.	1	2	3	4	5	6
3 La relation entre les gestionnaires hiérarchiques et le service des ressources humaines est fondée sur un partenariat étroit et sur un partage efficace des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.	1	2	3	4	5	6
4 Le service des ressources humaines joue un rôle actif de soutien auprès des gestionnaires hiérarchiques.	1	2	3	4	5	6
5 Le service des ressources humaines cherche activement des moyens pour accroître la décentralisation et le décloisonnement de la “gestion des ressources humaines”.	1	2	3	4	5	6
6 Le service des ressources humaines comprend la dynamique des services, les aspects technologiques, le volet financier ainsi que les contraintes auxquelles doivent faire face les divers services de l’établissement.	1	2	3	4	5	6

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 des conditions de travail, etc.,)

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
	1	2	3	4	5	6
1 Le service des ressources humaines est à l’écoute et recueille le “feedback” (formel et informel) de ses clients internes (direction, gestionnaires, employés) sur leur degré de satisfaction face à la prestation du service.						
2 Le service des ressources humaines évalue l’efficacité et l’efficience des activités de gestion des ressources humaines (indicateurs de performances, analyses coûts-bénéfices).						
3 Le service des ressources humaines cherche continuellement à simplifier et à éliminer la bureaucratie des processus et programmes de ressources humaines.						
4 Les gestionnaires hiérarchiques sont activement consultés lors de la révision et de l’amélioration des processus et des pratiques de gestion des ressources humaines.						
5 Le service des ressources humaines sensibilise la hiérarchie aux meilleures pratiques.						
6 Le service des ressources humaines développe des processus et des pratiques de gestion des ressources humaines souples et efficaces qui répondent autant aux besoins opérationnels qu’aux besoins de la performance de l’établissement.						

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.

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
1 La direction de l’établissement prévoit l’adaptation et le recyclage du personnel afin de les préparer aux changements.	1	2	3	4	5	6
2 Les gestionnaires hiérarchiques planifient et utilisent de façon optimale le personnel en place.	1	2	3	4	5	6
3 Le service des ressources humaines met à la disposition de la hiérarchie des instruments appropriés pour l’évaluation des besoins de développement de leurs équipes et de l’établissement.	1	2	3	4	5	6
4 Les gestionnaires hiérarchiques prennent l’initiative de gérer le développement professionnel et personnel de leurs ressources humaines.	1	2	3	4	5	6
5 Les gestionnaires hiérarchiques gèrent les compétences de leur personnel afin d’atteindre les objectifs de l’établissement.	1	2	3	4	5	6
6 Les gestionnaires hiérarchiques gèrent la performance de leur personnel afin d’atteindre les objectifs de l’établissement.	1	2	3	4	5	6
7 Les gestionnaires hiérarchiques se préoccupent d’offrir des occasions de développement à leur personnel (emplois ou stages avec des défis et mandats intéressants, possibilités de développer des nouvelles compétences, accès à la formation ou à des projets de mobilité “qualifiante”).	1	2	3	4	5	6
8 Le service des ressources humaines aide la hiérarchie à jouer son rôle dans la gestion des compétences et de la performance de son personnel.	1	2	3	4	5	6
9 Le service des ressources humaines propose des pratiques (règles de gestion de carrière, profil de compétences, plan de formation, etc.) et des outils qui concilient les besoins individuels et les besoins de l’établissement.	1	2	3	4	5	6

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

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
	1	2	3	4	5	6
1 Le service des ressources humaines offre des services d'assistance personnalisée pour répondre aux besoins des employés.	1	2	3	4	5	6
2 Les gestionnaires hiérarchiques sont à l'écoute et offre une assistance active pour répondre aux besoins des employés.	1	2	3	4	5	6
3 Le service des ressources humaines s'assure de l'équité des pratiques de gestion des ressources humaines.	1	2	3	4	5	6
4 Les gestionnaires hiérarchiques favorisent la mobilité professionnelle des employés et des cadres à l'intérieur de l'établissement ou dans le réseau comme perspective de développement.	1	2	3	4	5	6
5 Les gestionnaires hiérarchiques incitent les membres de leur personnel à prendre en charge leur développement professionnel	1	2	3	4	5	6
6 Les gestionnaires hiérarchiques assurent l'accueil et l'intégration efficace du personnel en place et le cas échéant de celui provenant d'autres établissements.	1	2	3	4	5	6
7 Les gestionnaires hiérarchiques se dotent d'indicateur et posent des diagnostics sur le climat, le fonctionnement et les attentes des groupes dans l'établissement.	1	2	3	4	5	6
8 Le service des ressources humaines se préoccupent de la lecture du climat et collabore avec les gestionnaires hiérarchiques pour dégager un portrait global du climat de l'organisation.	1	2	3	4	5	6
9 Les gestionnaires hiérarchiques planifient et réalisent des actions permettant de réduire les insatisfaction identifiées et d'améliorer le moral des employés.	1	2	3	4	5	6
10 Les gestionnaires hiérarchiques innovent dans le soutien du moral et la mobilisation des employés.	1	2	3	4	5	6
11 Le service des ressources humaines suggère des pistes de solutions novatrices dans la résolution des problèmes de mobilisation du personnel.	1	2	3	4	5	6

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

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
1 La direction de l'établissement partage avec le personnel les informations relatives à la mission, les orientations et les priorités de l'établissement.	1	2	3	4	5	6
2 Les gestionnaires hiérarchiques favorisent l'engagement et la participation du personnel.	1	2	3	4	5	6
3 Le service des ressources humaines est à l'affût des nouvelles approches de la mobilisation des ressources humaines pour instrumenter et appuyer les gestionnaires hiérarchiques.	1	2	3	4	5	6
4 La direction de l'établissement communique une vision partagée et un projet collectif mobilisant pour l'ensemble du personnel.	1	2	3	4	5	6
5 Les gestionnaires hiérarchiques prennent les moyens à leur disposition pour reconnaître les contributions individuelles et collectives.	1	2	3	4	5	6
6 La direction de l'établissement prévoient des mécanismes formels de reconnaissance liés aux enjeux stratégiques de l'établissement.	1	2	3	4	5	6

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.

Dans mon établissement :

	Entièrement en désaccord			Entièrement en accord		
1 La direction de l'établissement met en valeur et soutient les initiatives visant à créer des équipes de travail responsabilisées et autonomes.	1	2	3	4	5	6
2 Les gestionnaires hiérarchiques développent une organisation du travail fondée sur la responsabilisation collective et sur l'autonomie individuelle.	1	2	3	4	5	6
3 Les gestionnaires hiérarchiques développent des occasions de coopération entre les équipes.	1	2	3	4	5	6
4 La direction de l'établissement incite et appuie les initiatives de maillage et de partenariat avec les autres établissements.	1	2	3	4	5	6
5 Le service des ressources humaines est à l'affût et sensibilise la hiérarchie aux façons novatrices de repenser l'organisation du travail adaptées aux nouvelles exigences de services.	1	2	3	4	5	6

GRILLE DE COMPILATION

- Transposez vos réponses dans les cases correspondantes.
- Pour calculer le positionnement de votre organisation sur le tableau de la page suivante, vous devez calculer une moyenne pondérée de vos réponses et la multiplier par deux pour obtenir un chiffre entre 1 et 12.

Moyenne pondérée : Somme des réponses divisée par le nombre de questions dans la section

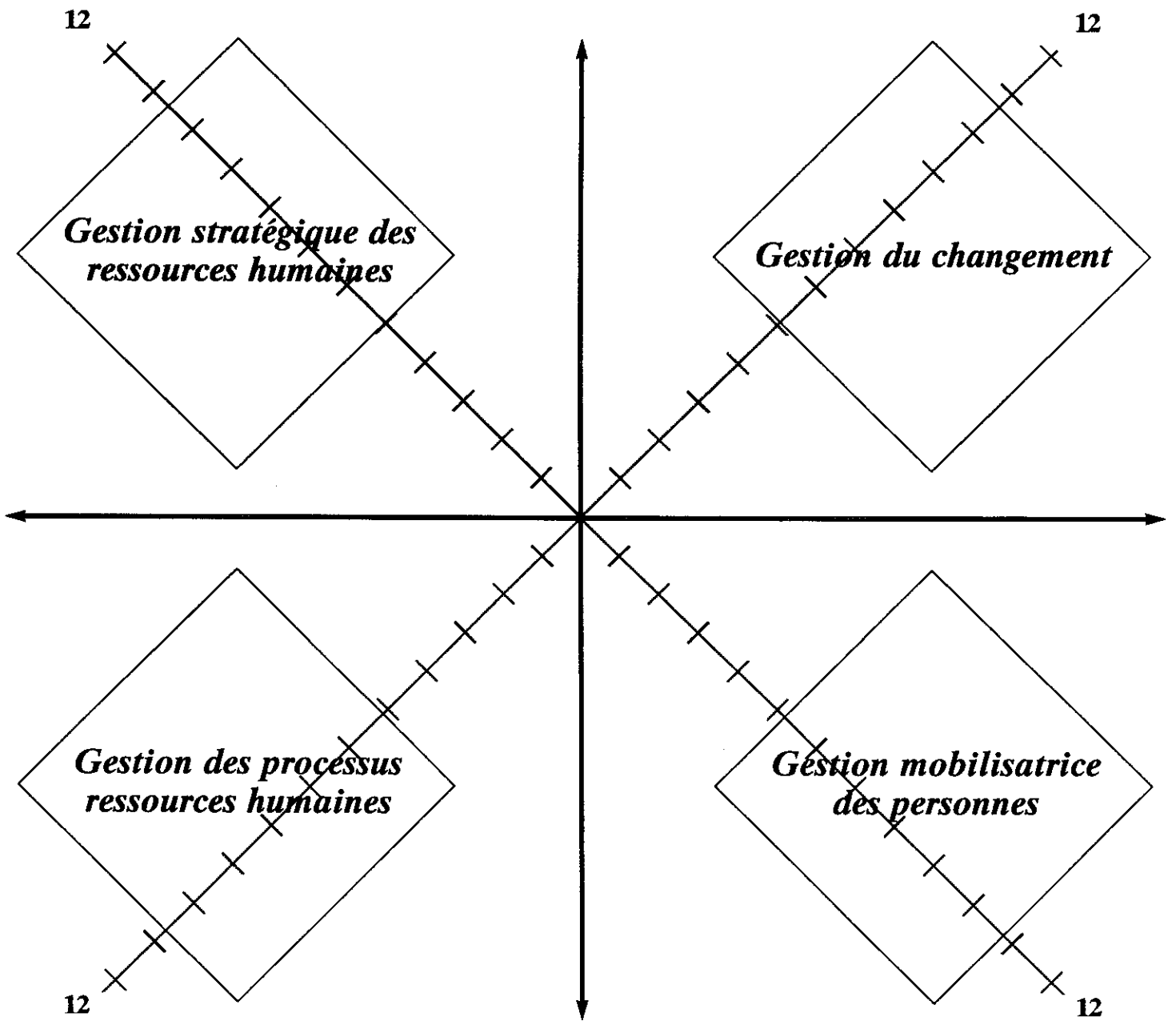
1. Gestion stratégique des ressources humaines			2. Gestion du changement	
1. Transposez vos réponses			1. Transposez vos réponses	
A	B	C	A	
1.	1.	1.	1.	6.
2.	2.	2.	2.	7.
3.	3.	3.	3.	8.
4.	4.	4.	4.	9.
	5.		5.	10.
Total : _____	Total : _____	Total : _____	Total : _____	
24	30	24	60	
2. Calculez la moyenne pondérée		3. Positionnement sur l'échelle		
Résultat total : $\frac{(A+B+C)}{13} = X 2 =$ <input style="width: 50px;" type="text"/>			Résultat total : $\frac{(A)}{10} = X 2 =$ <input style="width: 50px;" type="text"/>	

3. Gestion des processus "ressources humaines"		4. Gestion mobilisatrice des personnes			
1. Transposez vos réponses		1. Transposez vos réponses			
A	B	A	B	C	D
1.	1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.	5.	5.
6.	6.	6.	6.	6.	6.
			7.		
			8.		
			9.		
			10.		
			11.		
Total : _____	Total : _____	Total : _____	Total : _____	Total : _____	Total : _____
36	36	54	66	36	30
2. Calculez la moyenne pondérée		3. Positionnement sur l'échelle			
Résultat total : $\frac{(A+B)}{12} = X 2 =$ <input style="width: 50px;" type="text"/>		Résultat total : $\frac{(A+B+C+D)}{31} = X 2 =$ <input style="width: 50px;" type="text"/>			

¹ Le signe * signifie multiplier

POSITIONNEMENT SUR L'ÉCHELLE
RÔLES DE LA FONCTION "GESTION DES RESSOURCES HUMAINES"

(PROFIL DÉTAILLÉ DE LA SITUATION ACTUELLE)-



ANNEXE 1

PERCEPTION DE LA SITUATION ACTUELLE DE LA FONCTION **GRH** DANS L'ÉTABLISSEMENT

GRILLE DE POINTAGE INDIVIDUELLE

*Gestion stratégique des
ressources humaines*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Gestion du changement

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

*Gestion des processus en
ressources humaines*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

*Gestion mobilisatrice
des personnes*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

ANNEXE 2

RÔLES DE LA FONCTION GRH

PERCEPTION GLOBALE

