Centre intégré de santé et de services sociaux
de la Montérégie-Ouest

Sommaire du rapport de consultation sur la qualité de vie au travail

Par la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques



Présenté au comité de direction

23 mai 2017

Québec

CONTEXTE

Dans un contexte de transformation, la mobilisation des ressources humaines constitue un enjeu de taille en vue de réaliser la mission ainsi que de maintenir ou d'améliorer la performance organisationnelle.

La mesure sur la qualité de vie au travail s'inscrit dans le cadre des objectifs organisationnels prioritaires en lien avec l'axe « potentiel humain » du Vrai Nord. Cette démarche s'inscrit également dans l'approche organisationnelle d'amélioration continue menant à l'agrément du CISSS de la Montérégie-Ouest. Bien que cette dimension soit évaluée seulement en 2019, une première mesure était souhaitée afin de se mettre en action sur les éléments à améliorer.

Le présent sommaire comporte les grandes lignes des travaux préparatoires en vue de l'élaboration d'un plan d'action. Ceux-ci comportaient deux volets :

- Un sondage électronique envoyé en février dernier à tous les gestionnaires ainsi qu'aux membres du personnel participant aux instances consultatives chapeautées par le comité de pilotage de la transformation. Au total, 297 personnes y ont répondu :
    - 132 employés (44 %);
    - 113 cadres (38 %);
    - 52 non spécifiés (18 %)

- Des ateliers de travail et groupes de discussion réalisés avec les instances consultatives suivantes* :
    - Instance du personnel : les 2 et 8 mai 2017;
    - Instance des gestionnaires : le 1er mai 2017;

  * Au total, c'est 34 employés et 13 gestionnaires qui ont pris part aux instances.

OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

L'approche réflexive utilisée visait à obtenir des données qualitatives et à identifier les axes d'intervention à considérer lors de l'élaboration du plan d'action, et ce, en regard des éléments qui ont obtenu les plus faibles niveaux de perception des répondants.

Les trois sujets communs aux cadres et au personnel sont les suivants :

- La charge de travail
- La consultation lors de changements
- La rétroaction à la suite des consultations

Les sujets distinctifs sont les suivants :

- Le perfectionnement (développement des compétences) – groupes du personnel
- Le stress lié au travail – groupe des cadres

Grands constats et axes d'intervention découlant des ateliers de travail avec les cadres

CHARGE DE TRAVAIL

Grands constats

- Professionnels pas assez solides pour compenser la ↘ du nombre de cadres
- Trop de projets organisationnels en simultané → **sentiment d'être submergé, en perte de contrôle**
- On parle de capacité, mais on est éparpillé et désorganisé
- Nombreux syndicats et systèmes non intégrés = opérations complexifiées
- Demandes diverses non coordonnées, **forte pression** en lien avec des délais trop serrés
- Soutien clérical et administratif insuffisant dans certains secteurs
- ↗ des rencontres et déplacements = **déception** d'avoir moins de temps pour gérer le quotidien
- ↘ ressources dans les directions soutien = ↗ de la charge pour les directions cliniques

Axes d'intervention proposés par les participants

- Stabilisation du personnel manquant
- Transformation comme seul projet suivi à la salle de pilotage
- Planification annuelle des livrables (cycle de gestion)
- Soutien clérical et administratif
- Système de pairage assurant la relève lors d'absence
- Notion du nombre d'heures raisonnable pour un cadre

CONSULTATION ASSOCIÉE À LA GESTION DE

Grands constats

- **Sentiment d'impuissance** dû au fait de ne pas être consulté sur les sujets d'importance
- Perte d'autonomie et de temps liée à l'augmentation du nombre de paliers
- Réflexion et travail en silo → manque de considération des impacts sur les autres
- Un trop grand accent sur les résultats →**inquiétude** face à la déshumanisation de la gestion

Axes d'intervention proposés par les participants

- Implication du personnel et des gestionnaires de terrain plus tôt dans le processus décisionnel
- Autonomie des directions à définir en termes d'orientations et de prises de décisions
- Cadre de référence sur la consultation afin de soutenir les gestionnaires

RÉTROACTION À LA SUITE DE LA CONSULTATION

Grands constats

- Cascade et escalade des informations de gestion à intensité variable selon les directions
- Délais trop longs entre la consultation et la rétroaction = perte de lien et de sens

Axes d'intervention proposés par les participants

- Standardisation de la cascade et de l'escalade des informations de gestion balisées
- Diffusion des comptes rendus des comités de direction (résumé des grands sujets, décisions)
- Publication des résultats de sondages
- Promotion des liens entre les décisions/orientations et la consultation réalisée

STRESS LIÉ AU TRAVAIL

Grands constats

- La charge et le rythme de travail sont d'importants facteurs de **stress et d'anxiété**
- ↘ de l'accessibilité des personnes ressources = suivis longs à obtenir = **source de contrariété**
- ↗ du temps de déplacement = isolement, manque de partages et d'échanges

Axes d'intervention proposés par les participants

- Cycle de gestion à élaborer (planification annuelle des livrables)
- Conditions d'exercice des cadres (reconnaissance, ressourcement, temps compensatoire, etc.)
- Programme de mentorat (soutien aux jeunes cadres), coaching et codéveloppement

Grands constats et axes d'intervention découlant des ateliers de travail avec le personnel

CHARGE DE TRAVAIL

Grands constats

- Inquiets du manque de ressources (problème de recrutement et de disponibilité à la liste de rappel)
- Ressources expérimentées très sollicitées (orientation, personnes de référence, etc.)
- Systèmes d'informations non intégrés ou déficients **= mécontentement**
- Offre de service qui ne tient pas compte de la ↘ des ressources = ↗ des tâches à réaliser
- ↗ des tâches (lourdeur de la clientèle) non accompagnée de plus de temps et/ou de ressources **= sentiment d'être dépassé**

Axes d'intervention proposés par les participants

- Offres de service en fonction des besoins de la clientèle et de la capacité
- Équilibre de la charge de cas entre intervenants
- Plan d'attraction favorisant notamment les stagiaires
- Mesures de soutien pour le nouveau personnel (meilleur encadrement favorisant la rétention)
- Programme de pairage favorisant la relève en cas d'absence
- Implication des équipes dans la recherche de solutions

CONSULTATION LIÉE À LA GESTION DE CHANGEMENT

Grands constats

- Sentiment de fossé entre la haute direction, les directeurs et le plancher
- Davantage d'imposition que de consultation **(cohérence entre les paroles/principes et les actions)**

Axes d'intervention proposés par les participants

- Application de la démarche de gestion de changement retenue par l'organisation Calendrier de rencontres d'équipe (incluant un espace pour la consultation)
- Salles de pilotage opérationnelles

RÉTROACTION À LA SUITE DE LA CONSULTATION

Grands constats

- Les gestionnaires sont à l'écoute, mais manquent de temps pour faire de la rétroaction
- ↗ paliers de gestion = ↗ du délai de rétroaction
- **Contrariété** due au manque de soutien clinique dans certains secteurs
- Consultation variable d'une direction à l'autre = **sentiment d'inégalité**
- Réalité multi sites rend la consultation plus difficile **= impression de ne pas être considérés**

Axes d'intervention proposés par les participants

- Développement des gestionnaires comme relayeur l'information
- Une plus grande présence des directeurs sur le terrain (gemba)
- Calendrier de rencontres + agenda standard (incluant un espace pour la rétroaction)
- Mécanisme d'échange avec la direction et la haute direction
- Clarification du rôle du soutien clinique

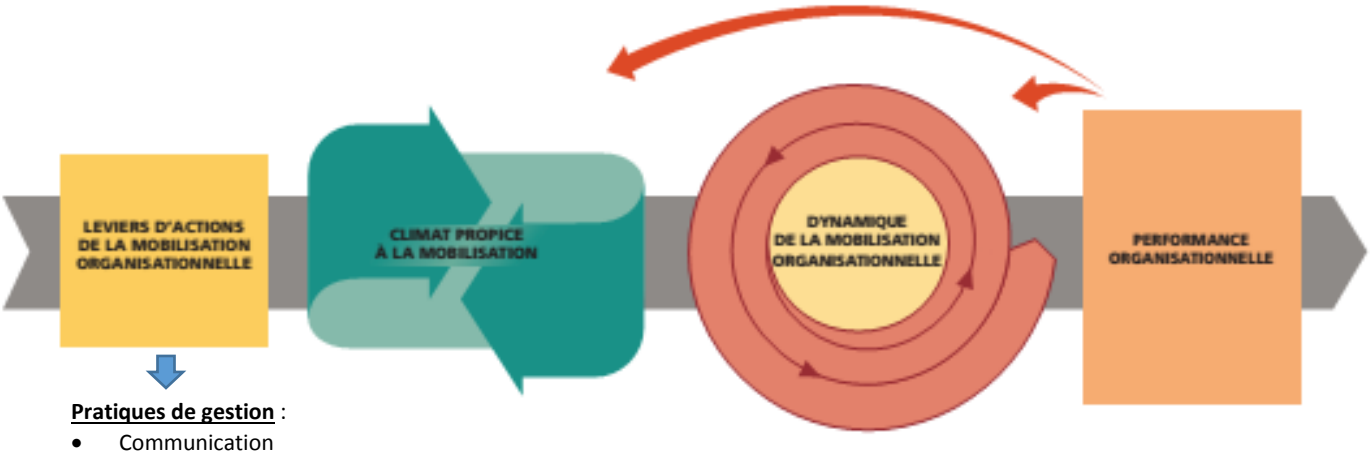
PERFECTIONNEMENT	Grands constats • Beaucoup de formations imposées, mais peu d'opportunités de perfectionnement • Offre inégale d'un secteur à l'autre (accessibilité) • Réorganisation clinique = nouveaux besoins de développement à considérer • Manque d'information liée au processus de développement des compétences • Difficulté de remplacement des participants aux formations
	Axes d'intervention proposés par les participants • Déploiement du processus de gestion de la formation auprès des cadres et du personnel (plan de communication et de gestion de changement à prévoir) • Renforcement du codéveloppement • Utilisation des technologies • Être davantage proactif (planification) que réactif • Consultation du personnel sur les besoins réels

CE QU'IL FAUT RETENIR/RECOMMANDATIONS

Les éléments ressortis des consultations ne sont pas différents de ceux recueillis par d'autres moyens depuis près de deux ans. Les préoccupations des gens sont toujours présentes et les attentes sont très grandes en termes de mesures à mettre en place. En fait, au lieu de s'améliorer, on remarque une déception compte tenu des attentes non répondues, ce qui affecte la mobilisation du personnel.

Un plan organisationnel d'accompagnement plus détaillé sera donc élaboré conjointement par le Service des communications et le Service de développement organisationnel et des personnes au cours des prochaines semaines. L'objectif n'est pas d'ajouter un plan d'action à ceux déjà existants, mais d'intégrer toutes nos activités et de démontrer comment elles s'insèrent dans le modèle de mobilisation de Michel Tremblay.

Modèle de mobilisation



Pratiques de gestion :

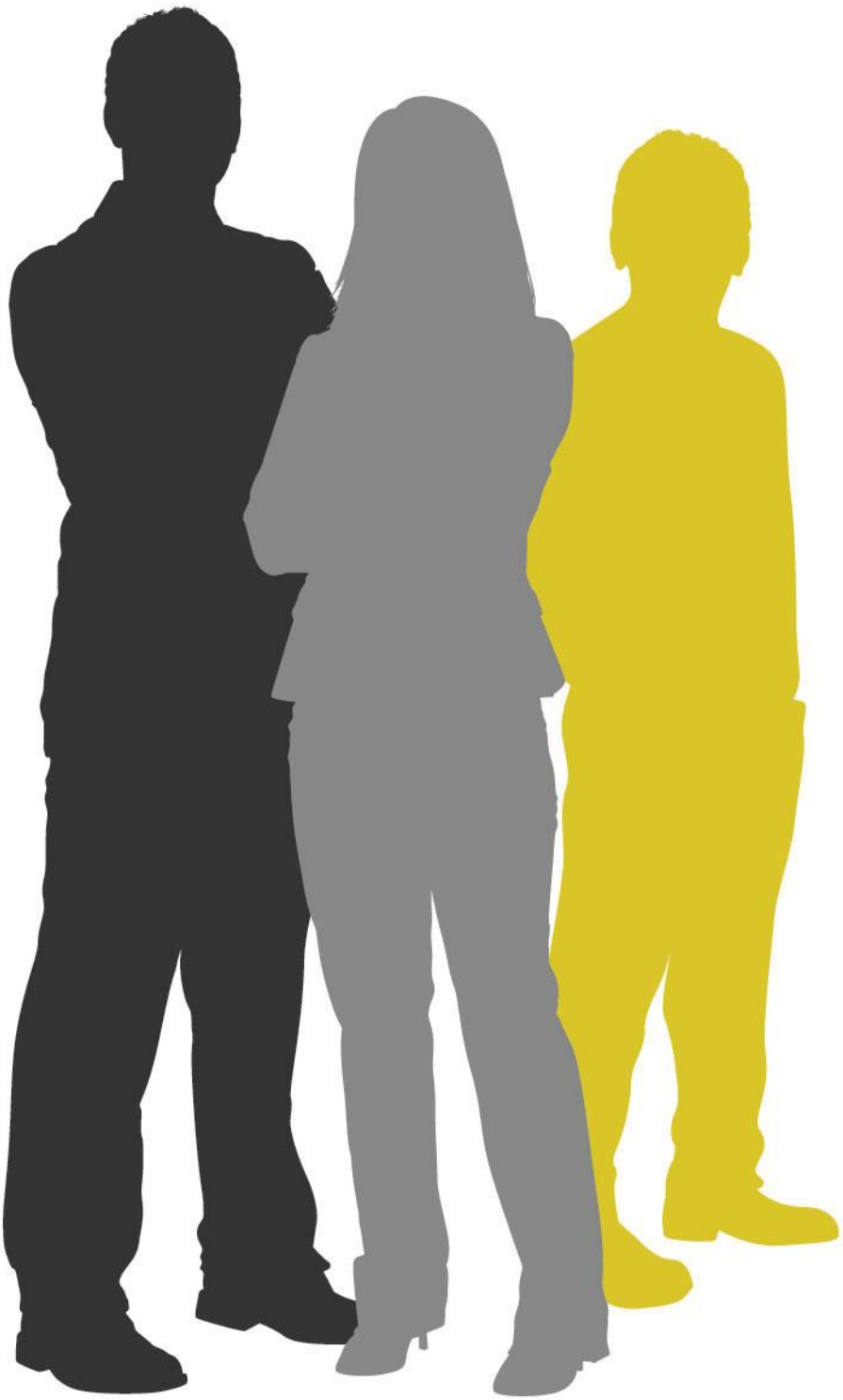
- Communication
- Reconnaissance
- Implication
- Collaboration
- Soutien
- Leadership

Aussi, afin de mesurer les effets de nos actions, il devient impératif de se doter d'un indicateur à la salle de pilotage stratégique qui donnerait une mesure sur la qualité de vie au travail. Cet indicateur serait rattaché au « potentiel humain », considérant que ce dernier est le moteur menant à la réalisation des principales activités de l'organisation.

Enfin, étant donné que la mobilisation du personnel passe par celle des gestionnaires, les premières actions doivent s'adresser à eux prioritairement car…

« Donner l'exemple n'est pas le premier moyen d'influencer les autres, c'est le seul »

- **Albert Einstein**



Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de la Montérégie-Ouest
Québec