



BULLETIN D'INFORMATION

Ce cinquième bulletin **G9** vous présente le projet du Centre de santé et de services sociaux d'Ahuntsic et Montréal-Nord, l'un des neuf projets d'amélioration des conditions d'exercice des cadres retenus par le ministère de la Santé et des Services sociaux en relation avec sa stratégie de transfert des connaissances.

Effets escomptés	1-2
Viser loin, toucher près	2
Des gestes concrets pour contribuer au succès du projet	2-3
Groupes d'amélioration rapide	3
Rencontres InterGar	3-4
Incontournables pour assurer le succès du projet	4-5
État d'avancement des travaux	5
Processus à optimiser	5-6
Cercle de legs	6
Valorisation et reconnaissance	6
Le mot de la fin	7

Les démarches du Centre de santé et de services sociaux d'Ahuntsic et Montréal-Nord en vue d'améliorer les conditions d'exercice de ses cadres ont débuté bien avant que leur projet ne figure parmi les neuf sélectionnés par le MSSS. En 2008, ce CSSS avait notamment organisé une rencontre d'échanges sur les problèmes vécus par ses cadres. Il avait rapidement mis en place différents moyens pour améliorer leur santé et leur bien-être. À titre d'exemple, les vendredis sans comité ni courriel, des semaines prévues sans réunion et le premier lundi du mois sans réunion ni sollicitation de la direction permettent aux cadres de garder la tête hors de l'eau, d'avancer plus rapidement dans certains dossiers et d'être plus disponibles auprès de leur équipe.

Certains des moyens mis en place à la suite de cette initiative ont bien fonctionné et les actions ultérieures ont été modelées en fonction de ces résultats. Le projet actuel du CSSS, qui s'inscrit dans la foulée de ces démarches, permet de poursuivre et

d'approfondir de façon marquée les efforts initiaux, tout en bénéficiant d'un levier financier pour structurer et développer le tout.

Avec ce projet, le CSSS veut renouveler ses pratiques de gestion et améliorer les conditions d'exercice de ses cadres pour en favoriser la santé et le mieux-être. Il compte aussi valoriser les fonctions de gestion au sein de l'organisation.

Effets escomptés

Concrètement, le projet du CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord devrait se traduire par une augmentation du temps consacré par les cadres à la gestion de proximité, par une baisse du taux de roulement et du nombre de postes vacants et par une amélioration de l'indice de satisfaction envers leur travail. La perception qu'ont les cadres de leur qualité de vie au travail et de leur charge de travail devrait elle aussi s'améliorer. La santé et le mieux-



être des gestionnaires sont en effet des composantes essentielles de la démarche globale menée par l'établissement pour obtenir la norme *Entreprise en santé*. Ouvert à la culture du *Lean management*, le CSSS veut renouveler son style de gestion afin que les cadres en voient des retombées concrètes dans leur quotidien. Cette démarche s'appuie sur le postulat que, si les changements émanent des gestionnaires et qu'ils apprécient davantage leur travail, ils vont contribuer à améliorer l'environnement de travail du personnel ainsi que l'environnement des soins et des services aux usagers. Bref, l'état de santé général de l'organisation, qui compte plus de 2 400 employés, devrait aussi s'améliorer à travers cette démarche, selon Dominique Lemonde, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel (DRHDO).



Viser loin, toucher près

Le slogan « Viser loin, toucher près » créé par l'équipe du CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord pour qualifier son projet résume fort bien le sens de sa démarche. « Viser loin » indique que l'équipe veut réinventer sa façon de concevoir la gestion en se permettant de sortir des sentiers battus et en imaginant de nouvelles solutions, sans s'arrêter aux premiers écueils. Elle souhaite de plus « toucher près » en dégageant du temps pour permettre aux gestionnaires d'être plus près de leurs équipes.

Ainsi, après avoir réalisé un diagnostic rigoureux pour identifier ce qui pose problème dans l'exercice de la fonction de gestion, des actions seront mises de l'avant afin d'améliorer concrètement le quotidien des cadres clinico-administratifs, qui sont la clientèle première du projet.

« Toucher près » concerne aussi les patients qui bénéficient des soins et des services offerts par le CSSS. Il s'agit de rejoindre les usagers qui les reçoivent, les employés qui les offrent, les gestionnaires qui encadrent ces employés et, finalement, les partenaires de la communauté. « Ultiment, le projet vise à rapprocher les gestionnaires des employés et des clients » de résumer Kahina Slimani, jeune cadre associée

de près au projet et chef des programmes des services à la petite enfance, aux jeunes et à leur famille de ce CSSS.

Des gestes concrets pour contribuer au succès du projet

Dans tous les aspects du projet, l'accent est mis sur les communications internes pour s'assurer de bien le faire connaître, de maintenir la mobilisation des nombreux acteurs impliqués et de favoriser l'adhésion de l'ensemble de l'organisation. À cette fin, le slogan et l'image graphique ont aussi été créés à l'interne. Cet exercice a permis aux participants de s'approprier le concept. Un plan de communication a également été élaboré pour s'assurer du succès du déploiement du projet dans l'organisation. Il prévoit des actions de communication propres à chacun des publics visés par le projet, notamment les cadres, les employés, les médecins, les membres du conseil d'administration et les syndicats.

Des réunions portant exclusivement sur le projet ont été organisées pour l'ensemble des cadres dans l'objectif de les renseigner sur son évolution. Elles sont aussi un moment privilégié



pour les interroger sur plusieurs facettes de leur réalité, recueillir leurs commentaires et transmettre les résultats des différentes démarches accomplies dans le cadre du projet.

De plus, à chaque réunion du comité de direction, un point est prévu à l'agenda pour aborder ce projet. Il s'agit d'informer l'ensemble des directeurs de son évolution, car si tous ne sont pas directement impliqués dans le projet, ils ont assurément un rôle d'ambassadeur à exercer pour favoriser son bon déroulement. De fait, les actions qui seront mises en œuvre auront, au bout du compte, un impact sur toute l'équipe de direction. L'utilisation prochaine de l'Intranet et la publication régulière d'articles dans le bulletin interne du CSSS, *Le Cercle*, visent aussi à informer en toute transparence l'ensemble du personnel des développements et des résultats. « On mobilise beaucoup de monde, on investit beaucoup d'argent, alors il nous apparaît essentiel que l'ensemble des acteurs de l'organisation se sentent interpellés par cette démarche. De cette façon, les gens demeurent ouverts et positifs face au projet », d'indiquer Agnès BouSSION, directrice générale adjointe du CSSS.

Groupes d'amélioration rapide

Comme les autres projets décrits dans les précédents bulletins **G9**, le projet « Viser loin, toucher près » relève directement du comité de direction. Mené par un groupe de pilotage, il compte une chargée de projet relevant de la DRHDO et il s'appuie sur une expertise majoritairement interne et sur un soutien externe. La particularité du projet de ce CSSS repose cependant sur ses quatre groupes d'amélioration rapide, appelés GAR. Formés de directeurs, de 25 cadres, jeunes ou plus expérimentés et provenant de secteurs variés, de représentants de l'AGESSS locale et d'un conseiller externe, ces GAR disposent du pouvoir et de la latitude nécessaires pour entreprendre une démarche concrète et innovante, inspirée de l'approche *Lean* pour analyser et résoudre des problèmes. Le succès de l'appel à tous

pour participer aux travaux de ces GAR s'explique probablement par le fait qu'il s'agit d'un projet fait « par » et « pour » les cadres.

Le GAR 1 traite du renouvellement de la gestion et des processus. Il a pour mandat de développer le modèle et l'approche de gestion qui seront mis en œuvre dans le cadre de ce projet. Il doit aussi redéfinir les rôles, les responsabilités et le profil de compétences du cadre au sein de l'organisation.

Le GAR 2 vise l'allègement et l'optimisation des processus. Il adoptera une stratégie appropriée pour analyser et améliorer les processus actuels à valeur ajoutée. Il se penchera aussi sur les processus sans valeur ajoutée afin de les éliminer.

Le GAR 3 s'intéresse à l'habilitation des gestionnaires. Il doit élaborer un parcours d'apprentissage, incluant la mise en place d'un « cercle de legs ». Il doit aussi se préoccuper de l'évaluation des compétences actuelles afin de permettre l'élaboration d'un plan de développement individualisé.

Enfin, le GAR 4 élabore un programme de reconnaissance et de valorisation de la fonction de gestion. Il s'occupe en plus de réviser les politiques, les pratiques et les programmes de gestion du personnel d'encadrement.

Rencontres InterGar

Des rencontres interGar sont organisées pour favoriser l'échange d'idées et d'information parmi les acteurs participant aux GAR. Lucie Madore, la chargée de projet, estime que les résultats sont déjà bien tangibles. « Lors de ces rencontres, les gens sont fiers de présenter l'état d'avancement de leurs travaux et sont curieux de voir ce qui se fait dans les autres équipes. Les travaux des uns influencent positivement ceux des autres. Tous les membres des équipes participent activement à ces mises en commun. À l'instar des GAR, le mot d'ordre

donné à ces discussions est de ne pas se fixer de barrière, de s'élever au-dessus des problèmes pour dénicher les bonnes idées afin de développer des solutions novatrices. Les équipes connaissent généralement le problème et la réponse à apporter. Il faut seulement leur donner le temps et la possibilité d'y travailler. Si on veut que nos cadres fassent la promotion du projet à l'interne, il faut que les solutions déployées émergent d'abord d'eux. Ce projet ne va évidemment pas régler tous les problèmes. Tous en sont bien conscients. Mais l'équipe de projet pense néanmoins arriver à atténuer de nombreux irritants. L'enthousiasme et la volonté d'agir manifestés par les personnes engagées dans ce projet, malgré leurs nombreux autres dossiers, est déjà une réussite en soi. Les GAR sont aussi un lieu exceptionnel de transfert de connaissances entre les cadres de fin de carrière et ceux de mi-carrière. »

Kahina Slimani est elle aussi optimiste : « Les rencontres interGar permettent de côtoyer des collègues cadres conseils et cadres de soutien provenant de différentes directions et d'entendre des sons de cloche provenant des autres secteurs d'activités. Souvent, on est cloisonné dans notre réalité de travail. Cette expérience me permet d'élargir mes horizons. »

Incontournables pour assurer le succès du projet

Parmi les conditions gagnantes réunies par le CSSS pour assurer le succès de son projet, les suivantes arrivent au premier plan. D'abord, il s'agit d'une démarche émanant de la base et qui implique la participation de cadres de divers groupes d'âge et de différents secteurs, le tout avec l'assentiment et le soutien actif de la haute direction.

Différentes décisions liées à l'agenda des participants ont aussi facilité la mise en œuvre du projet. Ainsi, la journée du mercredi est « réservée » au projet. Les cadres et le personnel de la direction, y compris la directrice générale, doivent se conformer à cette exigence et se rendre disponibles, en priorité, pour les

réunions en relation avec le projet. Grâce à ces journées réservées, les responsables du projet ont pu obtenir des taux de participation très élevés aux différentes consultations menées pour bien diagnostiquer les problèmes vécus par les cadres. Parfois, ces rencontres réunissent les cadres clinico-administratifs, mais d'autres visent aussi les cadres d'autres directions qui ont un rôle essentiel à exercer pour améliorer les conditions d'exercice des cadres clinico-administratifs. Il ne serait d'ailleurs pas souhaitable de mener ce projet en vase clos, sans impliquer ces autres acteurs. Les retombées positives du projet sur les différents secteurs du CSSS sont



indéniables. Les promoteurs du projet tiennent compte de cet environnement et travaillent toujours dans une dynamique transversale. Pour nombre de cadres participant aux GAR, les rencontres du mercredi réservées au projet ont un effet dynamisant. Ils sont contents de se réunir et de réfléchir à des solutions concrètes pour améliorer le quotidien de leurs pairs, pour soulever des enjeux et pour relever des défis et plusieurs débats d'idées surgissent.

Parmi les autres conditions gagnantes définies par le CSSS, notons le fait d'avoir une chargée de projet affectée uniquement à sa réussite, qui offre un accompagnement serré, qui assure la stabilité de l'équipe et qui contribue à maintenir la mobilisation. La chargée de projet évite ainsi de surcharger les autres ressources impliquées dans le projet, qui poursuivent

leurs activités habituelles. Elle s'occupe de la logistique, fait les liens et assure le fonctionnement optimal du projet. Elle en assure aussi un suivi rigoureux, notamment sur le plan administratif.

les mêmes problèmes et sont confrontés aux mêmes défis d'encadrement. C'est pourquoi certaines solutions dénichées par d'autres organisations, mais assez universelles, peuvent être adaptées au milieu de la santé et des services sociaux. « Innover, c'est parfois aussi s'inspirer de ce qui se fait ailleurs pour l'appliquer dans notre milieu », d'indiquer Diane Daigle, directrice générale du CSSS. À l'instar des autres projets du G9 où des démarches semblables d'étalonnage ont été menées auprès d'entreprises hors réseau, une synthèse de l'expérience a été rédigée et sera mise à la disposition des établissements intéressés par la question.

Le modèle de gestion renouvelé du CSSS est élaboré à la lumière de toutes ces consultations. Il s'agit d'un modèle s'inspirant des valeurs liées au leadership socialement responsable. « La personne » y occupe une place de premier choix et il est centré sur le développement durable des ressources de toutes natures. C'est aussi dans cette perspective que le CSSS a entrepris sa démarche d'accréditation pour être reconnu *Entreprise en santé*.

État d'avancement des travaux

Quant à l'état d'avancement des travaux, le CSSS estime avoir terminé l'étape du diagnostic de la situation. La compilation des différents questionnaires et sondages et la « consultation 360° » qui visait l'ensemble de l'organisation ont permis de cerner clairement les problématiques et les processus à optimiser.

Les visites effectuées dans plusieurs organisations privées et parapubliques ont aussi été très inspirantes. En s'éloignant du secteur de la santé et des services sociaux pour rencontrer des entreprises comme Bombardier-Transport, Hydro-Québec et Desjardins, qui visent des secteurs d'activités différents, les membres du GAR 1 ont réalisé que plusieurs préoccupations, en termes de gestion, ne sont pas si différentes des leurs. La gestion multisites, les difficultés intergénérationnelles, le multiculturalisme et la répartition de ressources limitées sont de bons exemples en ce sens. Les cadres de ces différentes organisations vivent sensiblement

Processus à optimiser

Le CSSS a identifié les deux processus qu'il souhaite optimiser par le biais d'une approche de type *Lean* : la gestion de la liste de rappel et la gestion des requêtes, prioritairement dans le secteur de l'approvisionnement. Il est convaincu que ces améliorations se traduiront par des changements utiles dans le quotidien des cadres. Le CSSS dresse actuellement un plan d'action pour expérimenter de petits changements ciblés en relation avec ces processus. À la lumière des résultats obtenus, ces démarches pourront ensuite être exportées à différentes équipes et dans d'autres secteurs d'activités.

À la manière du projet du CHUS présenté dans un précédent bulletin *G9*, le CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord veut aussi mettre en place des projets *Quick win* concernant, entre autres, les communications par courriel. Il compte sensibiliser ses cadres aux bonnes pratiques d'utilisation du courriel, au ton et au style à utiliser et à l'usage parcimonieux des envois élargis en copies conformes. Il veut aussi

adopter différentes règles éthiques en cette matière. D'autres travaux liés à des irritants administratifs sont également en cours dans l'organisation.

Le CSSS veut rapidement démontrer que son projet entraîne des résultats tangibles. Comme l'affirme Diane Daigle : « Notre projet mobilise beaucoup de personnes et bénéficie d'un investissement financier majeur. Il faut que cela se traduise par des effets concrets et rapides. Le diagnostic est connu. Les gens veulent maintenant qu'on passe à l'action et sont impatients de voir les résultats. Par ailleurs, il faut aussi être réalistes, on ne change pas le monde d'un coup, mais plutôt une bouchée à la fois avec une série de petits changements positifs. Notre projet doit évoluer graduellement, porté par les valeurs de notre organisation. »

Cercle de legs

Autre particularité intéressante du projet de ce CSSS, l'idée d'implanter, dès janvier prochain, un cercle de legs avec les gestionnaires en fin de carrière. « Souvent, on reproche aux CSSS de faire beaucoup en termes d'attraction, mais d'agir peu pour gérer le départ à la retraite des gestionnaires, pour retenir le personnel en fin de carrière et pour préparer les jeunes cadres à prendre la relève. Des cadres ayant acquis une précieuse expertise quittent trop souvent le réseau sans que personne n'intervienne pour tenter de conserver une trace de cette connaissance. Or, pour assurer la pérennité d'une organisation, il faut aussi miser sur le partage de la connaissance et celle-ci n'est pas nécessairement inscrite dans un dossier », souligne Agnès Boussion, directrice générale adjointe.

Le cercle de legs est un bel investissement pour l'organisation. Une dizaine de gestionnaires en fin de carrière vont, dans le cadre d'un projet qu'ils auront choisi, transférer certaines de leurs connaissances ou encore un savoir-faire particulier au cours de six ateliers pratiques d'une durée de trois heures. En léguant ses connaissances, le cadre à l'aube de la retraite bénéficie d'une occasion de faire le point sur sa carrière, de laisser un héritage à l'organisation et, éventuellement, de partir sur une note positive, tout en étant accompagné dans sa démarche. Il pourrait, par exemple, choisir de

revoir le programme d'accueil et d'orientation en fonction d'objectifs qu'il a établis au fil des ans. Le CSSS lui donnera alors l'occasion, le soutien, et surtout le temps de réaliser ce projet. À plus long terme, cette expérience pourra aussi être offerte à d'autres catégories de salariés de l'organisation. La démarche pourrait également être élargie à d'autres établissements. Le CSSS anticipe d'excellentes retombées avec ce projet. Dans certains cas, le cercle de legs pourrait même inciter des cadres en fin de carrière à retarder le moment de leur départ à la retraite.

Valorisation et reconnaissance


Tel qu'indiqué plus haut, le projet s'intéresse aussi à la valorisation et à la reconnaissance des cadres. L'équipe du GAR 4 a notamment constaté que la mesure de reconnaissance la plus appréciée des salariés est la relation positive développée avec leur supérieur immédiat. Elle a recensé les différentes activités de reconnaissance existant au CSSS et a constaté que certains gestionnaires sont plus imaginatifs que d'autres pour favoriser la reconnaissance de leurs employés, sans que cela ne soit pour autant compliqué ou coûteux. À la lumière de cette démarche, le CSSS va concevoir un cadre de référence et suggérer différentes initiatives de reconnaissance et de valorisation de la fonction de gestion.



Le mot de la fin

Le CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord est très fier d'avoir été l'un des neuf projets sélectionnés par le MSSS pour réaliser son projet d'amélioration des conditions d'exercice des cadres. À pareille date l'année dernière, il espérait que son projet soit retenu. Il est aussi très heureux du chemin parcouru. Il a maintenant acquis sa vitesse de croisière et est convaincu que ce projet va lui permettre de changer positivement son milieu. Le CSSS pense déjà à l'après-projet. Il veut en assurer la pérennité dans l'établissement, mais aussi faire connaître ses bons coups.

La plus belle découverte dans ce projet, aux dires de Kahina Slimani, c'est que le CSSS avait déjà tous les éléments et les ressources nécessaires pour réaliser les changements. « Comme l'alchimiste du roman de Paulo Coelho, on part ailleurs en pensant trouver des réponses, mais les idées et les gens sont ici. Il suffit de prendre le temps et le recul nécessaire pour les impliquer dans la démarche. Dans ce projet, les cadres se donnent le droit de dire « pourquoi ne pas faire les choses différemment ». On tente d'imaginer un modèle idéal en surmontant les contraintes. Dans notre travail, nous sommes souvent dans l'urgence, dans la prise de décision rapide. Ce projet nous offre le privilège de s'arrêter pour revoir nos pratiques, pour confronter nos idées. C'est une très belle expérience. »



Commentaires ? Questions ? Expériences à partager ?

Pour toute question ou commentaire au sujet du **G9** ou des différents projets d'amélioration des conditions d'exercice des cadres, n'hésitez pas à communiquer avec Jacinthe St-Amand, chargée de projets cadres et transfert des connaissances à l'adresse courriel suivante : jacinthe.st-amand@msss.gouv.qc.ca

LE G9

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011
Bibliothèque et Archives Canada, 2011/ISSN 1927-0070 (Version PDF)
© Gouvernement du Québec, 2011

Rédaction : Brigitte Massé

Brigitte_masse@sss.gouv.qc.ca