

CSSS de Montmagny-L'Islet

**Résumé des résultats de la démarche
diagnostique sur l'état de mobilisation des
ressources humaines**

Avril 2008



**« Les êtres humains
constituent le principal
actif d'une organisation. »**

Shermerhorn, Hunt et Osborn, Comportement humain et organisation, 2002



- « Masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une **œuvre collective.** »

Source: Tremblay et Wils (2005) *La mobilisation des ressources humaines*, Gestion, pp. 37-49

Messieurs Tremblay et Wils sont tous les deux professeurs titulaires à HEC Montréal.

Mise en contexte

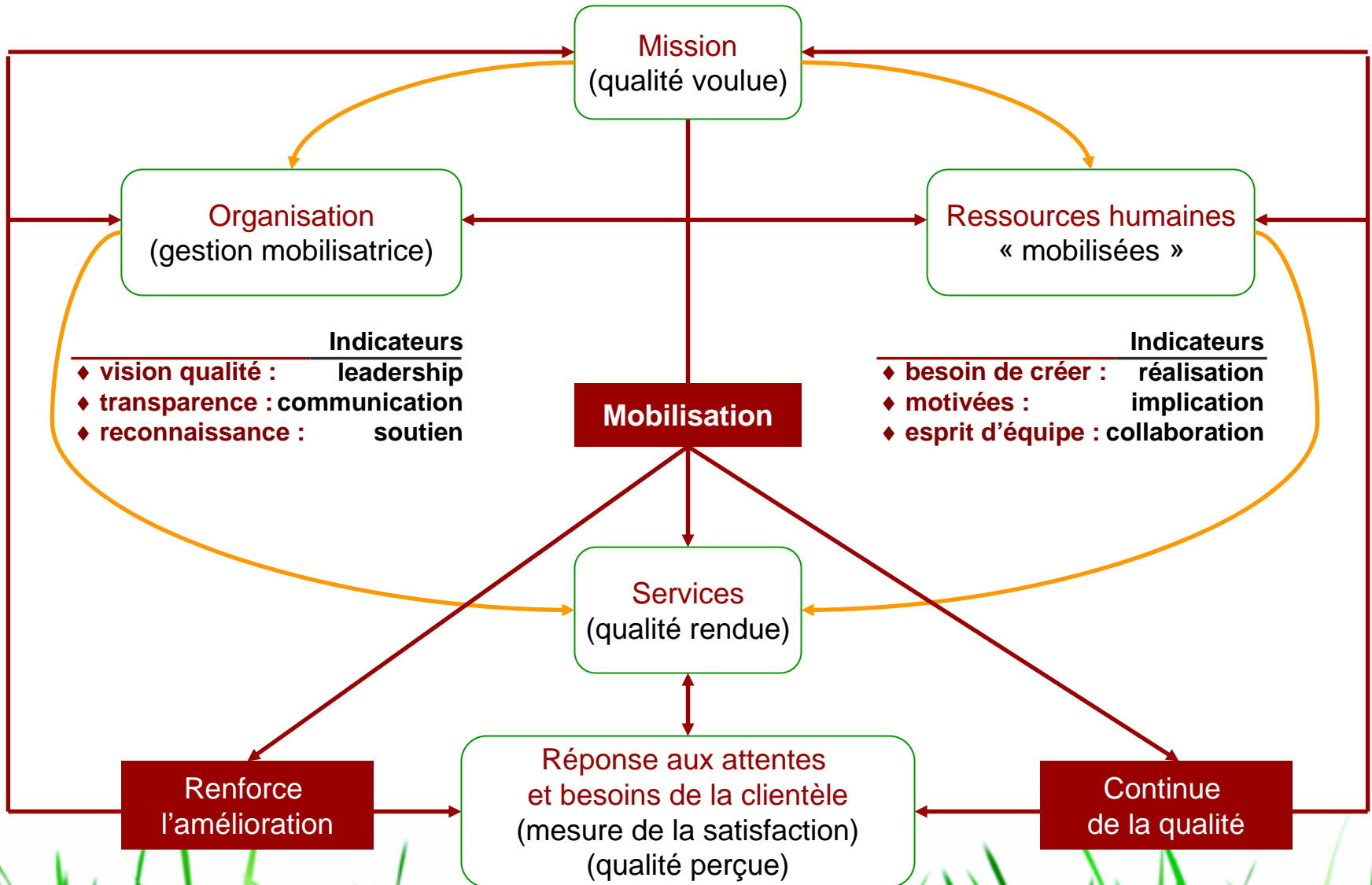
- Demande ministérielle
- Implique l'ouverture et la collaboration de la direction générale et de chacun des cadres
- Démarche qui
 - implique l'appui du conseil d'administration
 - se veut positive et mobilisatrice
 - s'inscrit dans une volonté d'amélioration
 - pousse à l'action
- Chaque employé a eu l'opportunité de s'exprimer



Le modèle du CQA (Conseil Québécois d'Agrément)



La mobilisation: un facteur essentiel pour l'amélioration continue de la qualité des services

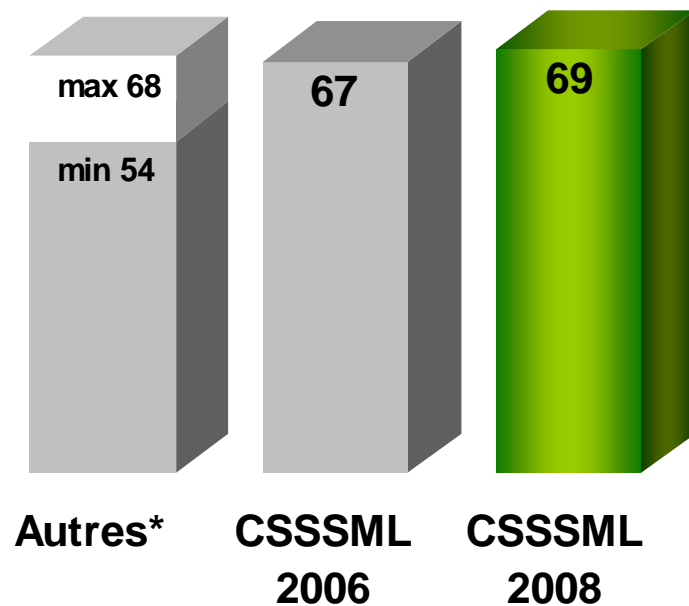


Méthodologie

- Même questionnaire qu'en 2006, ce qui représente aussi la base d'analyse et de comparaison
- Questionnaires distribués à l'interne en février 2008
- Participation de 564 répondants en 2008. Taux de participation de 45 %
2006: 569 répondants
- Moyenne de l'échelle utilisée lors du traitement des données pour chaque énoncé et par dimension



Indice global



*Les autres CSSS ont obtenu des indices globaux se situant entre 54% et 68%

Résultats par dimension



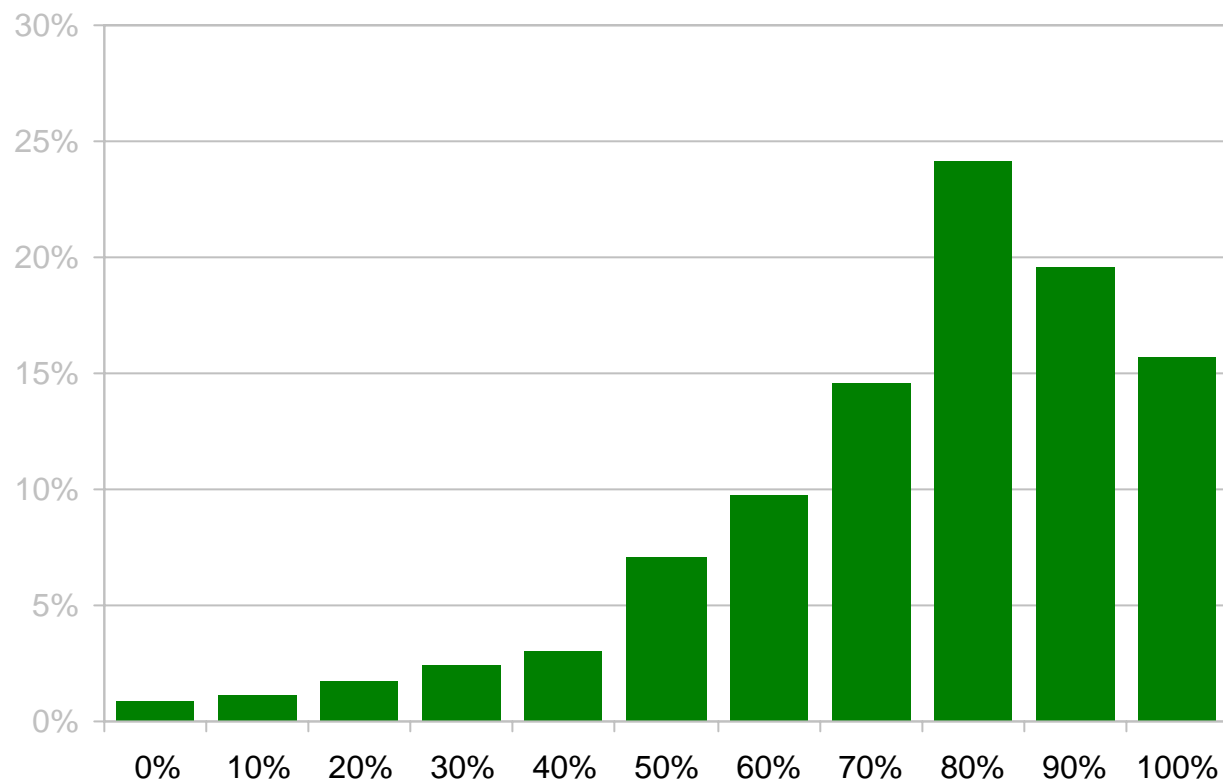
Répartition des répondants par indicateur



Réalisation

Moyenne 75% 2006: 73%

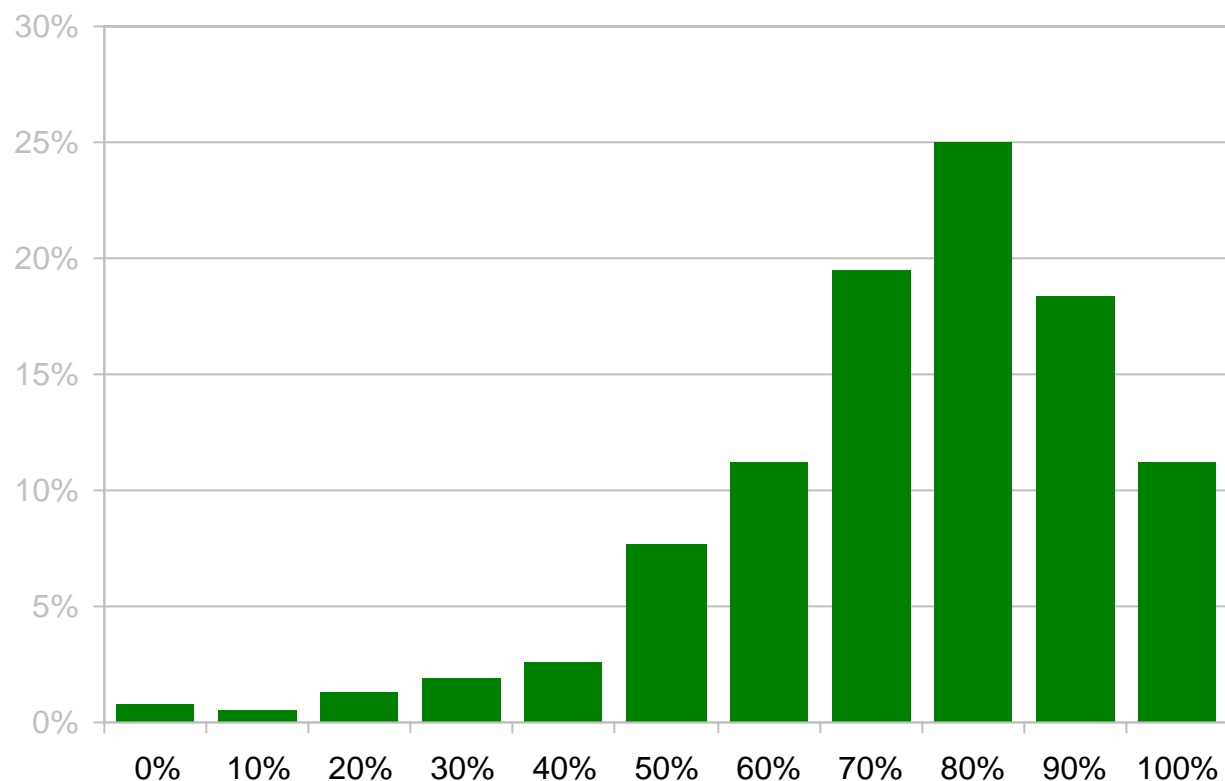
Écart-type 21%



Implication

Moyenne 74% 2006: 72%

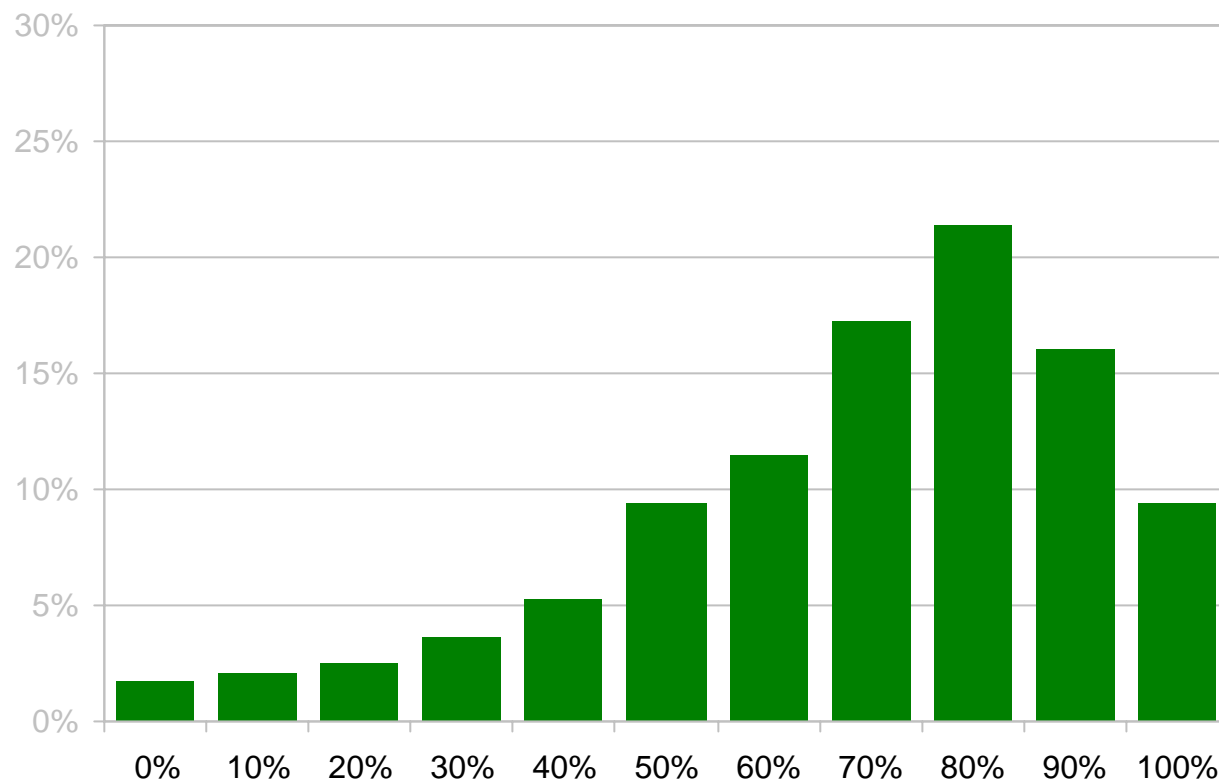
Écart-type 19%



Collaboration

Moyenne 69% 2006: 67%

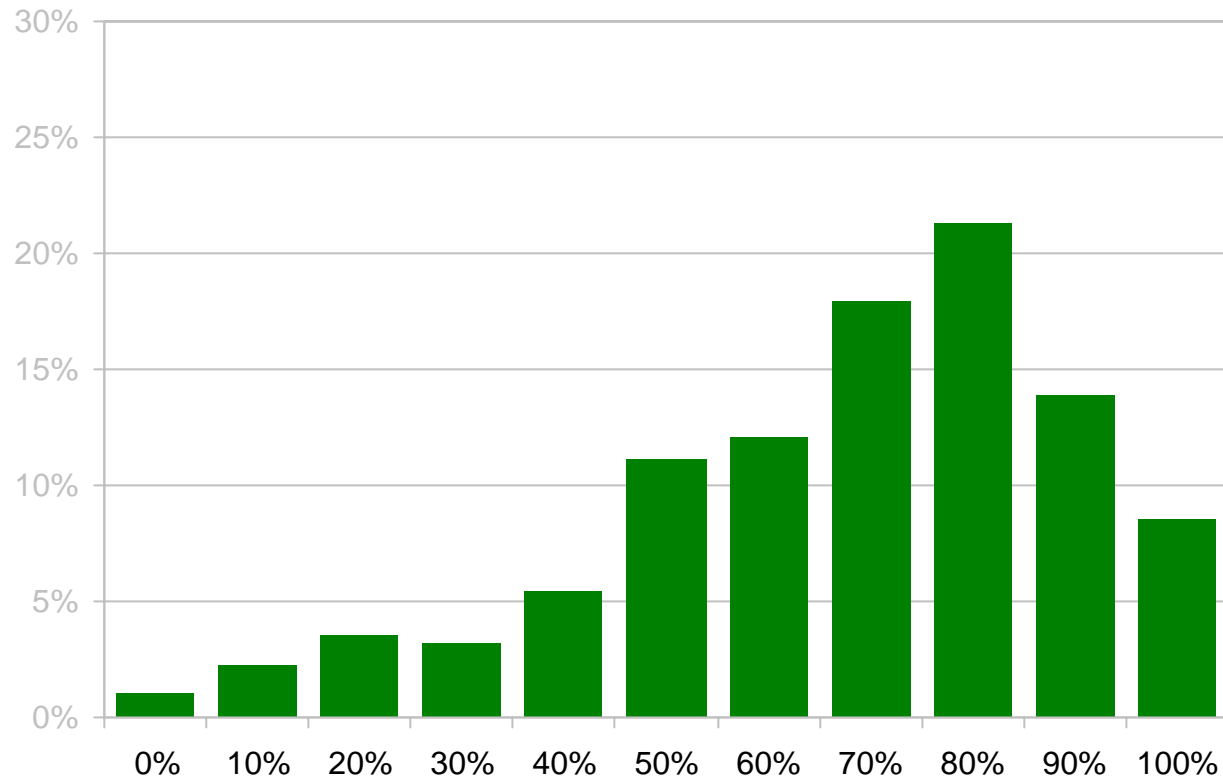
Écart-type 23%



Leadership

Moyenne 67% 2006: 65%

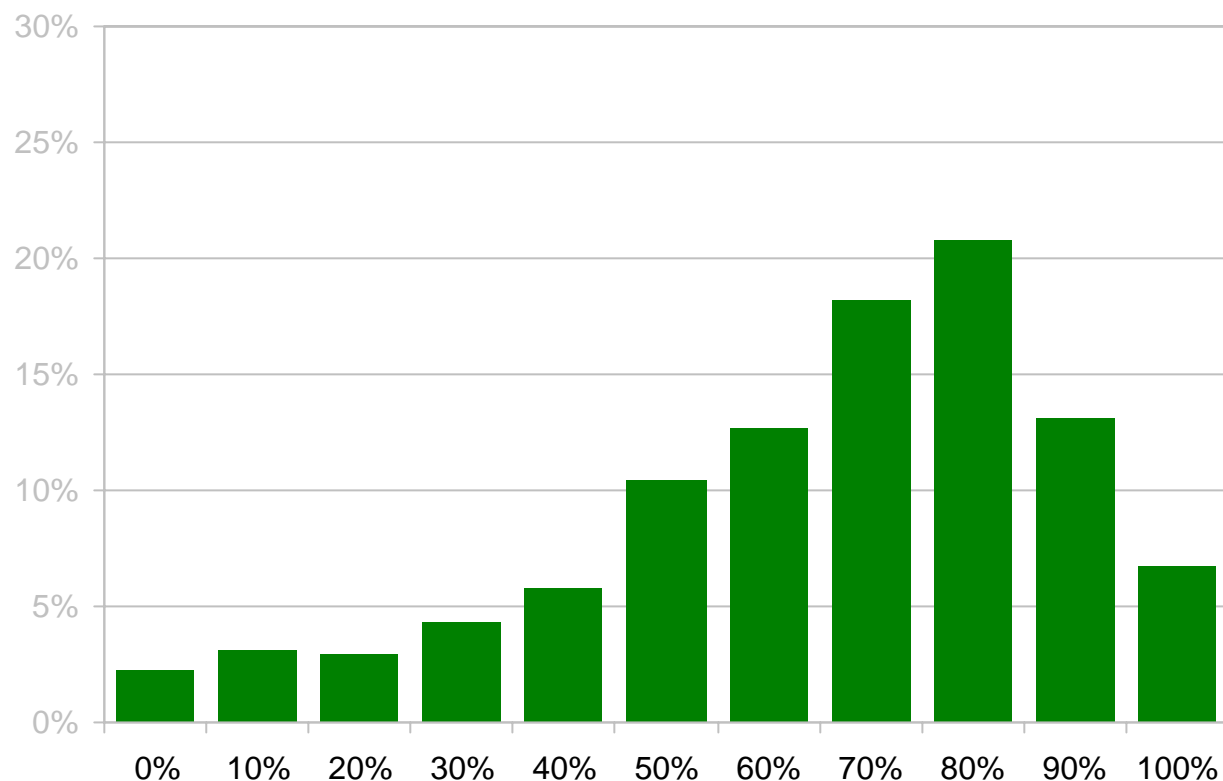
Écart-type 23%



Soutien

Moyenne 65% 2006: 64%

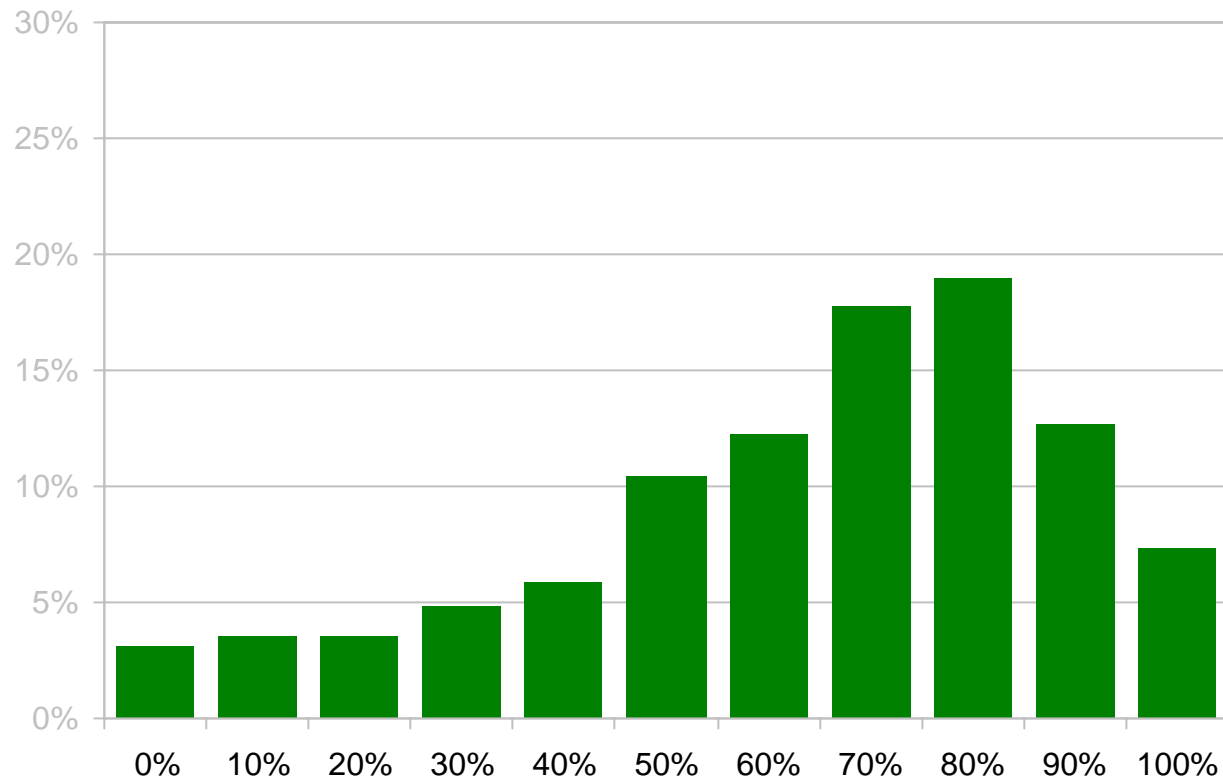
Écart-type 24%



Communication

Moyenne 64% 2006: 61%

Écart-type 25%



Résultats par énoncé

2008

2006



Mon travail me permet d'utiliser mes compétences.	77	77
Le CSSS encourage mon sens de l'initiative et des responsabilités.	72	72
Le CSSS m'encourage à donner le meilleur de moi-même.	72	72
Les tâches que l'on me confie correspondent à mes connaissances et à mes compétences.	79	78
Tous les membres de mon équipe sont traités avec respect.	74	72



Tous les membres de mon équipe sont traités avec équité (de façon juste)	70	67
Je dispose de l'autonomie nécessaire pour intervenir dans les domaines dont je suis responsable.	80	78
Le CSSS me permet d'atteindre mes objectifs professionnels.	73	71
Je connais les orientations générales et les priorités du CSSS	75	71
Au sein du CSSS, l'information nécessaire pour réaliser mon travail est facilement accessible.	70	69



Je sais ce que l'on attend de moi dans la poursuite des objectifs du CSSS	75	72
Mon équipe poursuit des objectifs définis.	73	71
J'adhère aux objectifs poursuivis par mon équipe.	79	78
J'adhère aux orientations générales et aux priorités du CSSS	79	76
Les membres de mon équipe prennent des initiatives personnelles pour maintenir ou développer leurs compétences professionnelles.	72	71



Au sein du CSSS, les services sont coordonnés et dispensés dans une optique de continuité.

69 68

Les différentes équipes du CSSS se concertent pour atteindre des buts communs.

64 63

Lors des réunions, les membres de mon équipe se sentent à l'aise pour dire ce qu'ils pensent.

67 63

Les membres de mon équipe se rencontrent pour planifier et coordonner les activités.

64 60

Les membres de mon équipe s'entraident lorsque des problèmes surviennent.

77 74



Les membres de mon équipe donnent suite aux engagements pris lors des réunions.

72 71

Les membres de mon équipe travaillent efficacement en groupe.

74 72

La coopération entre mon équipe et les autres équipes est bonne.

69 67

Les relations de travail actuelles entre les cadres et le personnel encouragent la collaboration et la concertation.

62 62

Les modes de fonctionnement du CSSS favorisent la collaboration et la concertation entre les équipes.

62 60



Dans mon équipe, on se concerta pour trouver des solutions aux problèmes.	74	73
Le CSSS fournit le soutien matériel pour réaliser mon travail.	73	72
Le CSSS fournit le soutien technique pour réaliser mon travail.	71	70
Au sein du CSSS, les problèmes sont identifiés rapidement.	62	60
Dans mon équipe, le travail est organisé.	75	73



Au sein du CSSS, les problèmes sont traités rapidement.	58	57
Le CSSS accorde de l'importance au développement des compétences des employés.	62	62
Le CSSS aide les employés aux prises avec des difficultés personnelles ou professionnelles.	63	63
Les critères utilisés pour évaluer la qualité de mon travail sont adéquats.	65	63
Mon supérieur immédiat me fournit un feedback suffisant sur mon travail.	61	61



Au sein du CSSS, les idées et les suggestions du personnel sont prises en considération.	59	58
L'environnement physique est approprié pour les services que je dispense.	66	63
Je reçois de l'information sur les « bons coups » cliniques ou administratifs réalisés au sein du CSSS.	64	61
J'ai une connaissance suffisante de la structure du CSSS, de ses politiques, de ses règles et de son fonctionnement.	70	67
Je reçois suffisamment d'informations au sujet des décisions administratives prises par la direction du CSSS.	62	57



Les membres de mon équipe échangent entre eux leurs façons de faire et leurs expériences positives dans le but d'améliorer la qualité de leur travail.	73	71
Le CSSS a mis en place des temps et des lieux où je peux régulièrement discuter de l'évolution de mon travail.	50	48
Mon équipe de travail a instauré des moyens pour me fournir une appréciation des résultats de mon travail et des efforts que j'y investis.	51	50
Quand je rencontre une difficulté dans mon travail, je sais à qui m'adresser pour que la situation soit corrigée.	73	72
La direction possède une vision claire de ce que doit être la qualité des services à livrer.	71	69



La direction fait en sorte que sa vision soit partagée par l'ensemble du personnel.

67 63

La direction a développé une culture axée sur la qualité des services.

71 69

Au cours des dernières années, la direction a démontré sa capacité à développer des projets mobilisateurs pour l'ensemble du personnel.

64 61

Le budget du CSSS est utilisé prioritairement pour assurer un meilleur service à la clientèle.

62 60

La direction encourage les activités de recherche et l'enseignement visant à améliorer la qualité des services (incluant la venue de stagiaires).

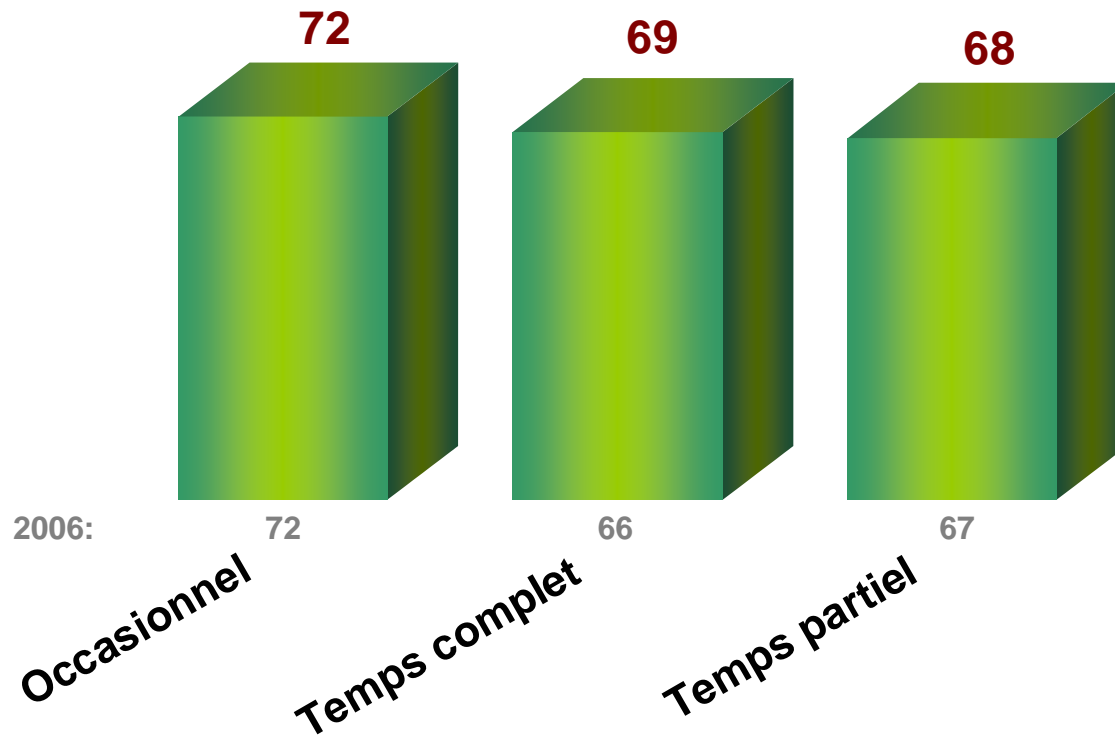
69 67



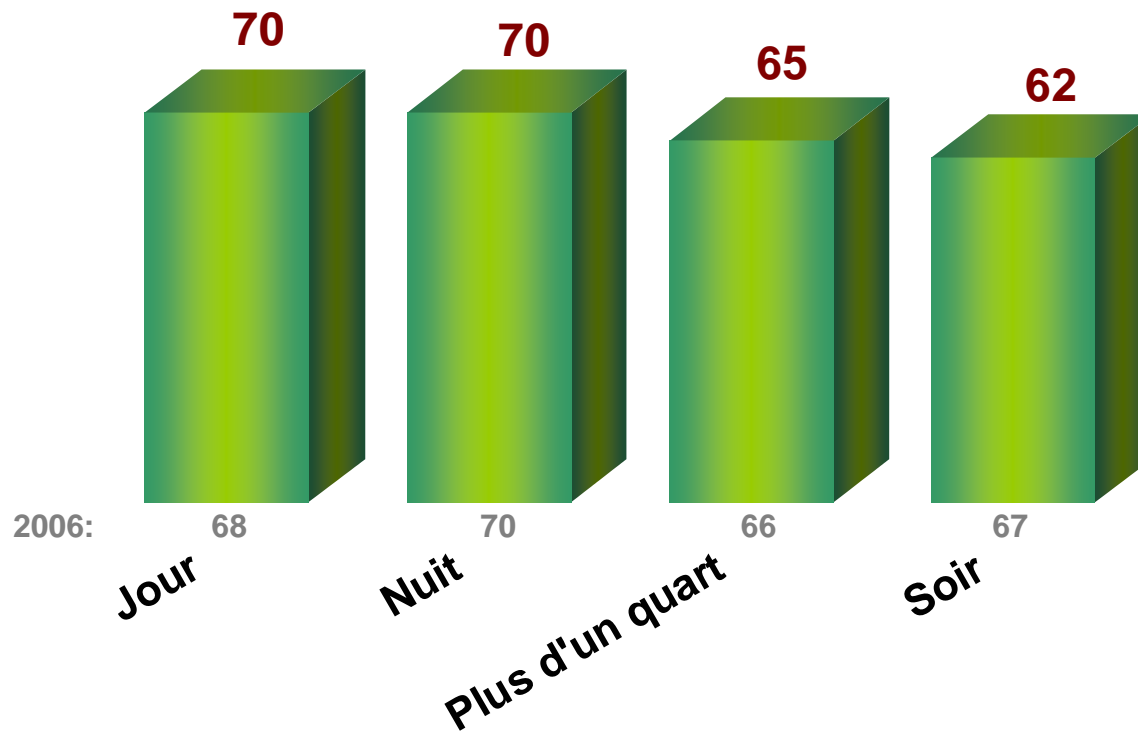
Indices de mobilisation par groupe



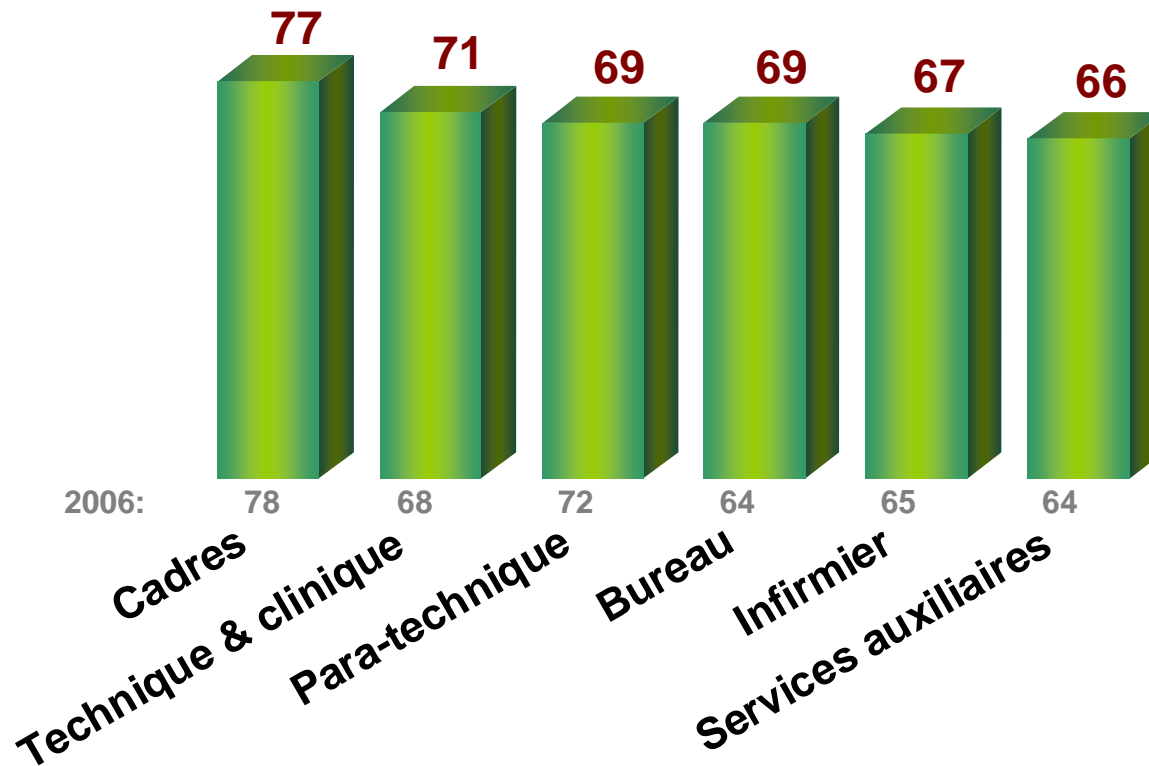
Indices par statut d'emploi



Indices par quart de travail

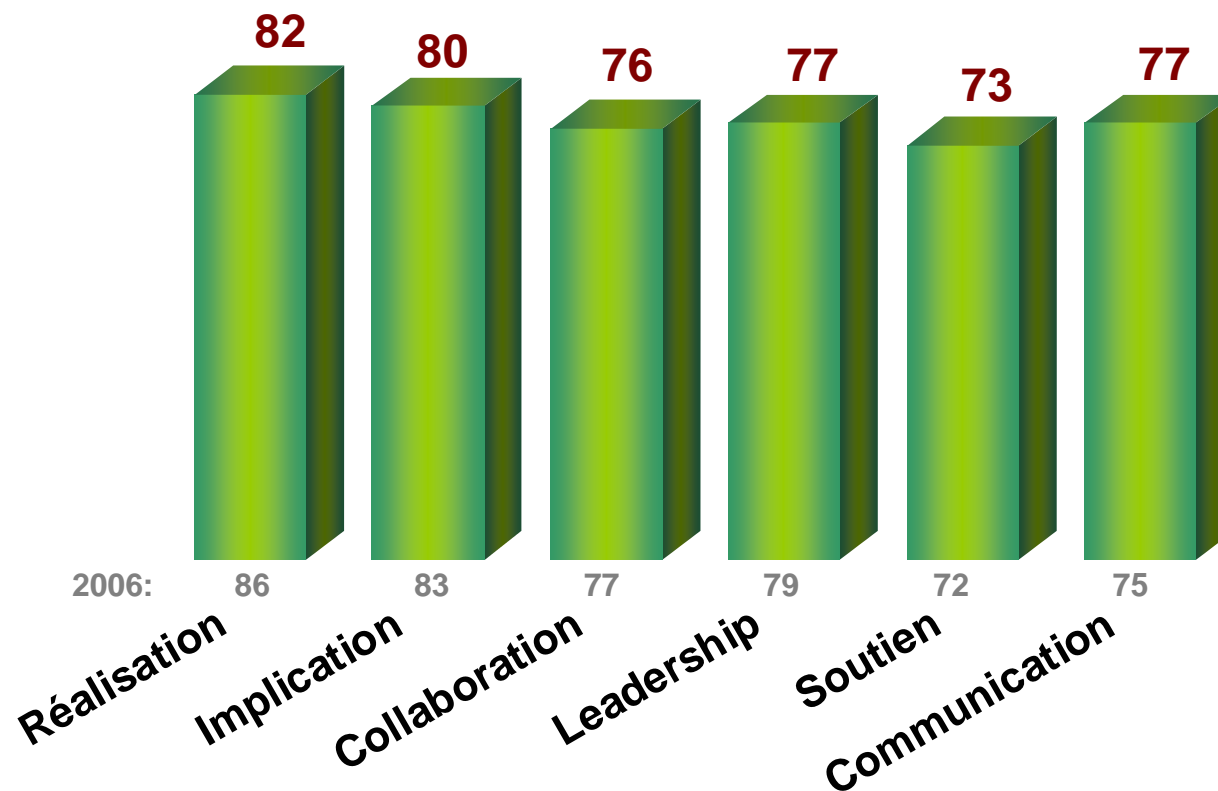


Indices par catégorie d'emploi **CUBIC**



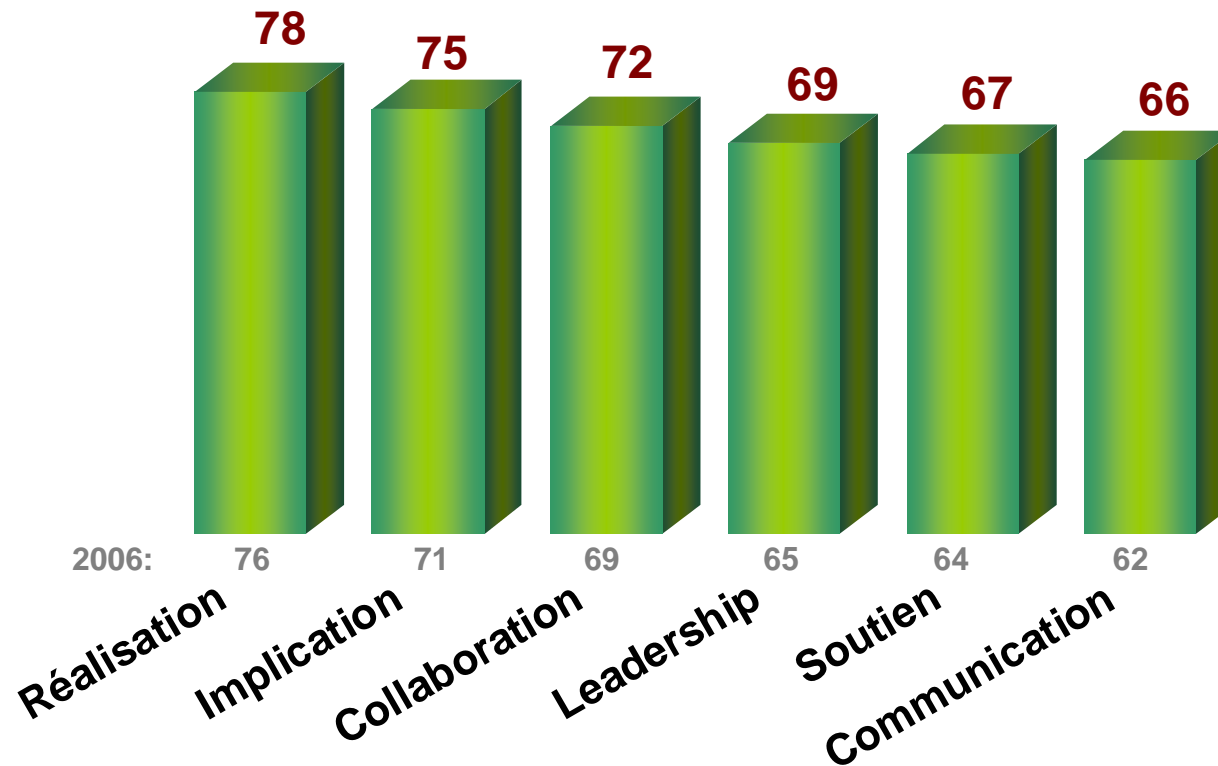
Résultats par dimension

Cadres

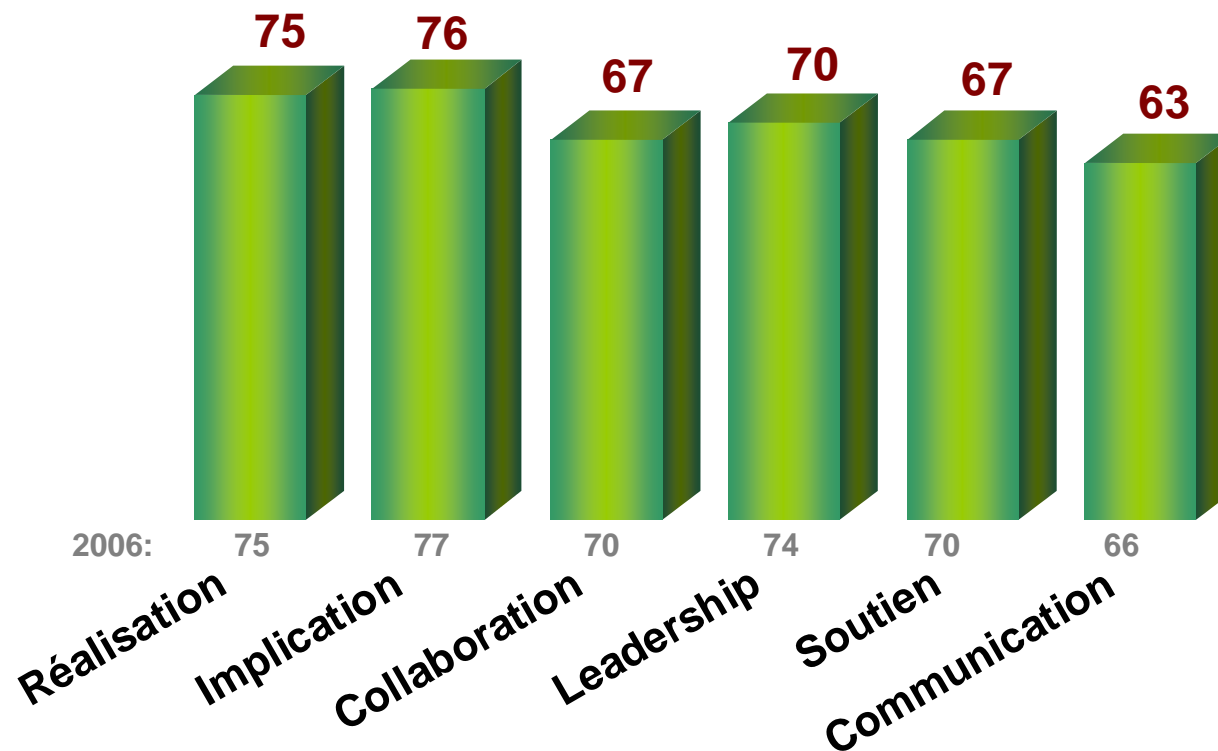


Résultats par dimension

Professionnel technique et clinique



Résultats par dimension Paratechniques



Résultats par dimension

Bureau



Résultats par dimension Personnel infirmier



Résultats par dimension

Services auxiliaires



**Les meilleurs résultats, les
améliorations et les résultats
à défis:
Mobilisation CSSS**



Les meilleurs résultats - 2008

- 80% Je dispose de l'autonomie nécessaire pour intervenir dans les domaines dont je suis responsable. *78 %*
- 79% J'adhère aux objectifs poursuivis par mon équipe. *78 %*
- 79% Les tâches que l'on me confie correspondent à mes connaissances et à mes compétences. *78 %*
- 79% J'adhère aux orientations générales et aux priorités du CSSS. *76 %*
- 77% Mon travail me permet d'utiliser mes compétences. *77 %*
- 77% Les membres de mon équipe s'entraident lorsque des problèmes surviennent. *74 %*
- 75% Dans mon équipe, le travail est organisé. *76 %*

Constat : Maintient des mêmes forces

(75% et plus en 2008)



Les améliorations (4 points et plus) 2008 - 2006

- 75 % Je connais les orientations générales et les priorités du CSSS 71 %
- 67 % La direction fait en sorte que sa vision soit partagée par l'ensemble du personnel. 63 %
- 62 % Je reçois suffisamment d'informations au sujet des décisions administratives prises par la direction du CSSS 57 %
- 67 % Lors des réunions, les membres de mon équipe se sentent à l'aise pour dire ce qu'ils pensent. 63 %
- 64 % Les membres de mon équipe se rencontrent pour planifier et coordonner les activités. 60 %

Constat : Ces résultats traduisent des efforts importants en matière de communication.



Les résultats à défis - 2008

- 50% Le CSSS a mis en place des temps et des lieux où je peux régulièrement discuter de l'évolution de mon travail. 48 %
- 51% Mon équipe de travail a instauré des moyens pour me fournir une appréciation des résultats de mon travail et des efforts que j'y investis. 50 %
- 58% Au sein du CSSS, les problèmes sont traités rapidement. 57 %
- 59% Au sein du CSSS, les idées et les suggestions du personnel sont prises en considération. 58 %
- 62% Je reçois suffisamment d'informations au sujet des décisions administratives prises par la direction du CSSS. 57 % (*amélioration*)

Constat : Cinq des défis identifiés en 2006 sont les mêmes en 2008 sans amélioration significative



Les résultats à défis - 2008

(suite)

61% Mon supérieur immédiat me fournit un feedback suffisant sur mon travail.

61 %

62% Le budget du CSSS est utilisé prioritairement pour assurer un meilleur service à la clientèle. 60 %

Constat : Deux nouveaux défis en 2008 dont un lié à un levier important de la mobilisation



Les autres résultats à défis

- 2008

- 62 % Les relations de travail actuelles entre les cadres et le personnel encouragent la collaboration et la concertation. 62 %
- 62 % Les modes de fonctionnement du CSSS favorisent la collaboration et la concertation entre les équipes. 60 %
- 62 % Au sein du CSSS les problèmes sont identifiés rapidement. 60 %
- 62 % Le CSSS accorde de l'importance au développement des compétences des employés. 62 %

Constat : Les autres défis sont aussi en lien avec des leviers de la mobilisation.



Le suivi: les plans d'action de chaque service et direction

Devra tenir compte

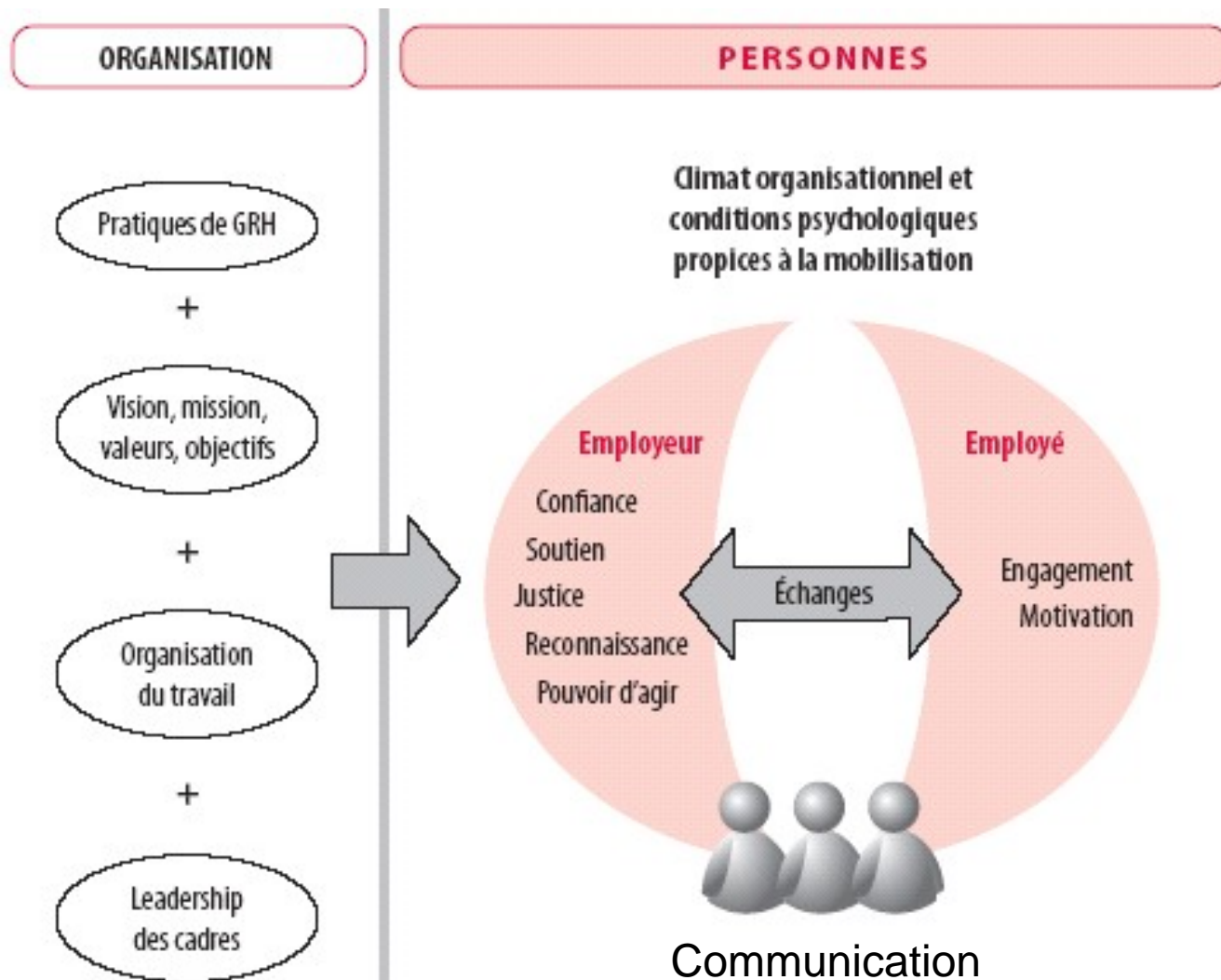
- ◆ des résultats et des défis
- ◆ des suggestions de tous les acteurs interpellés
- ◆ des enjeux de l'organisation
- ◆ des leviers de mobilisation



Les leviers pour une gestion mobilisatrice...



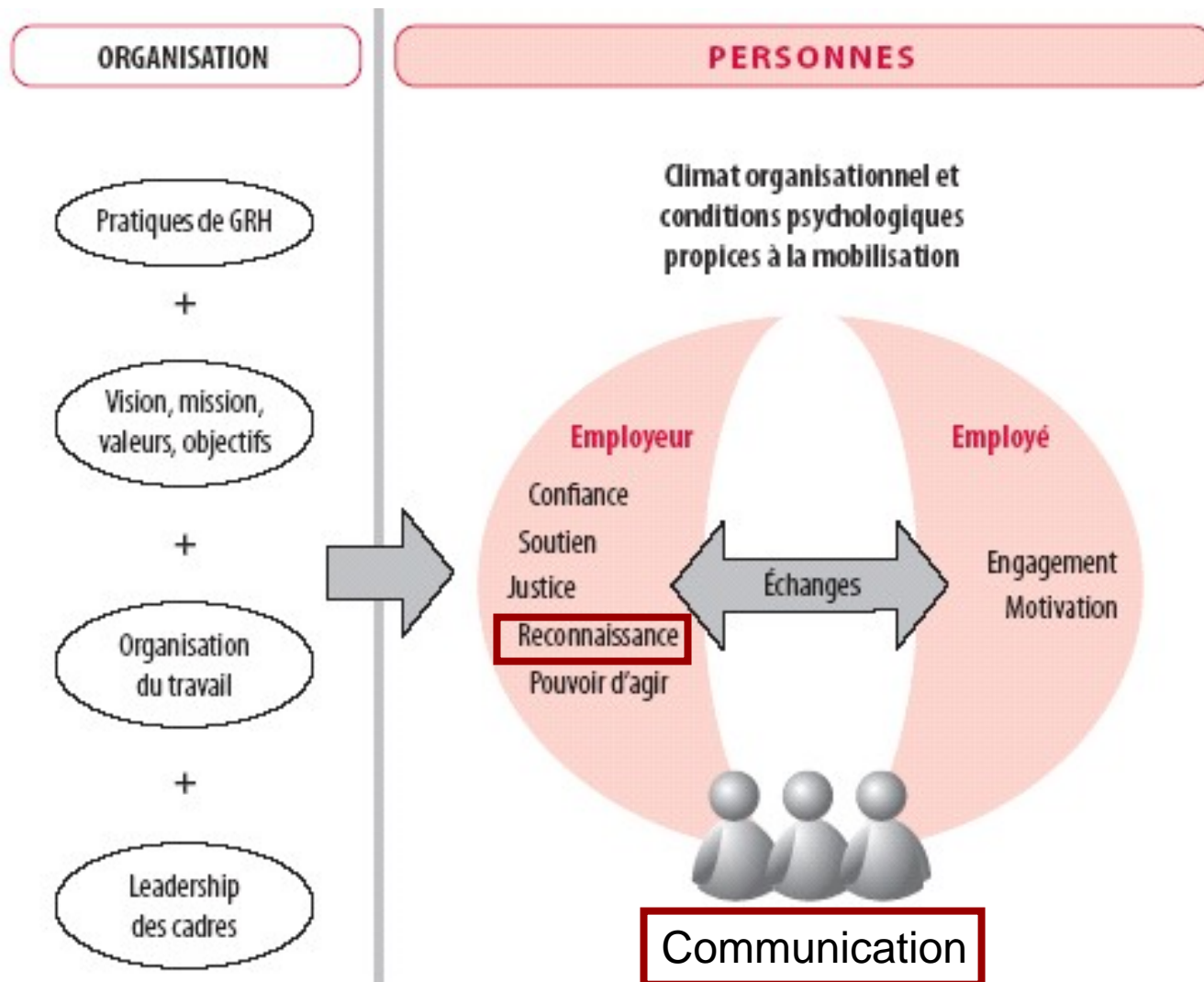
Climat organisationnel et conditions psychologiques propices à la mobilisation



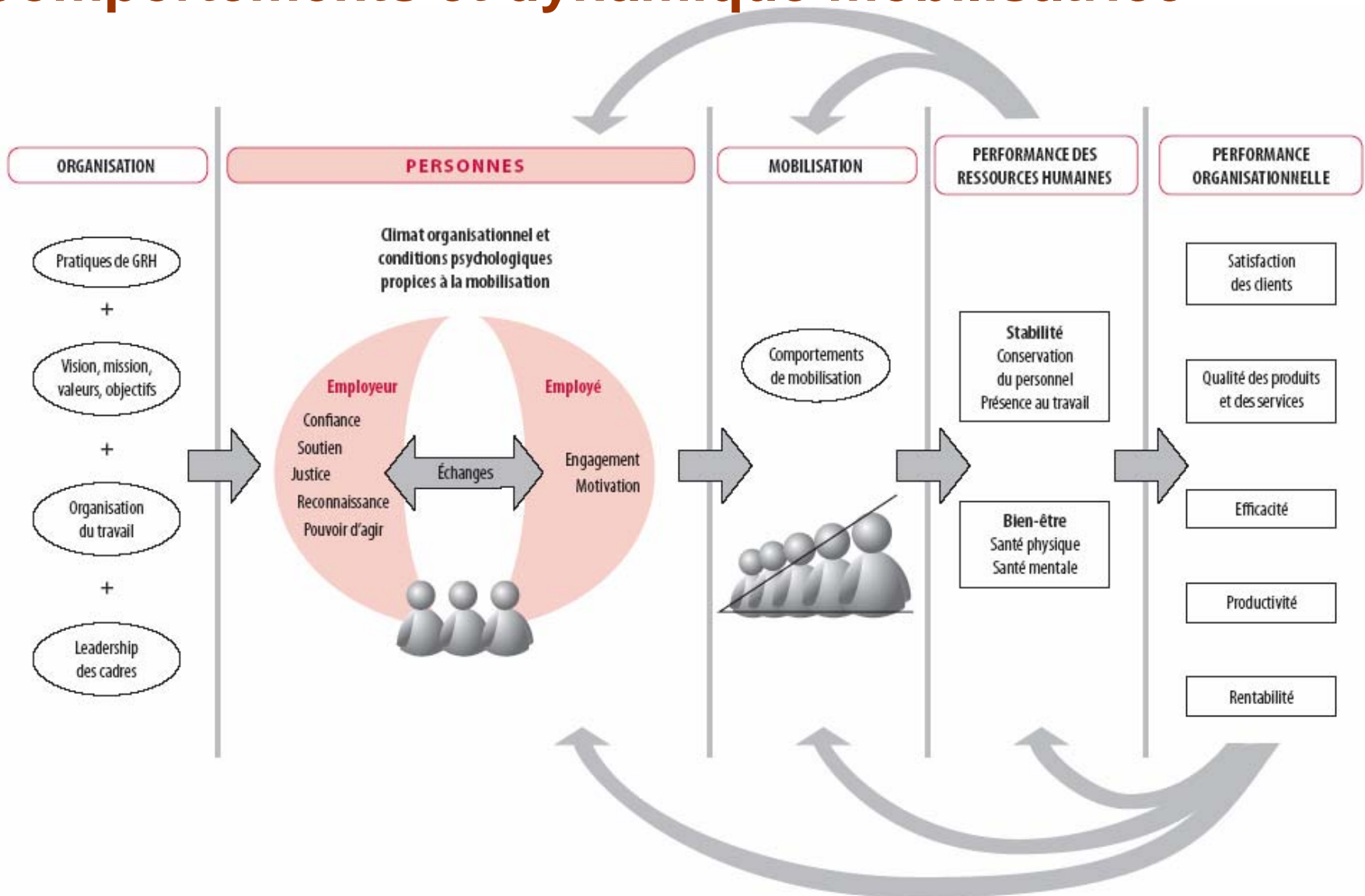
Les leviers à plus grands efforts d'amélioration au CSSS...



Climat organisationnel et conditions psychologiques propices à la mobilisation



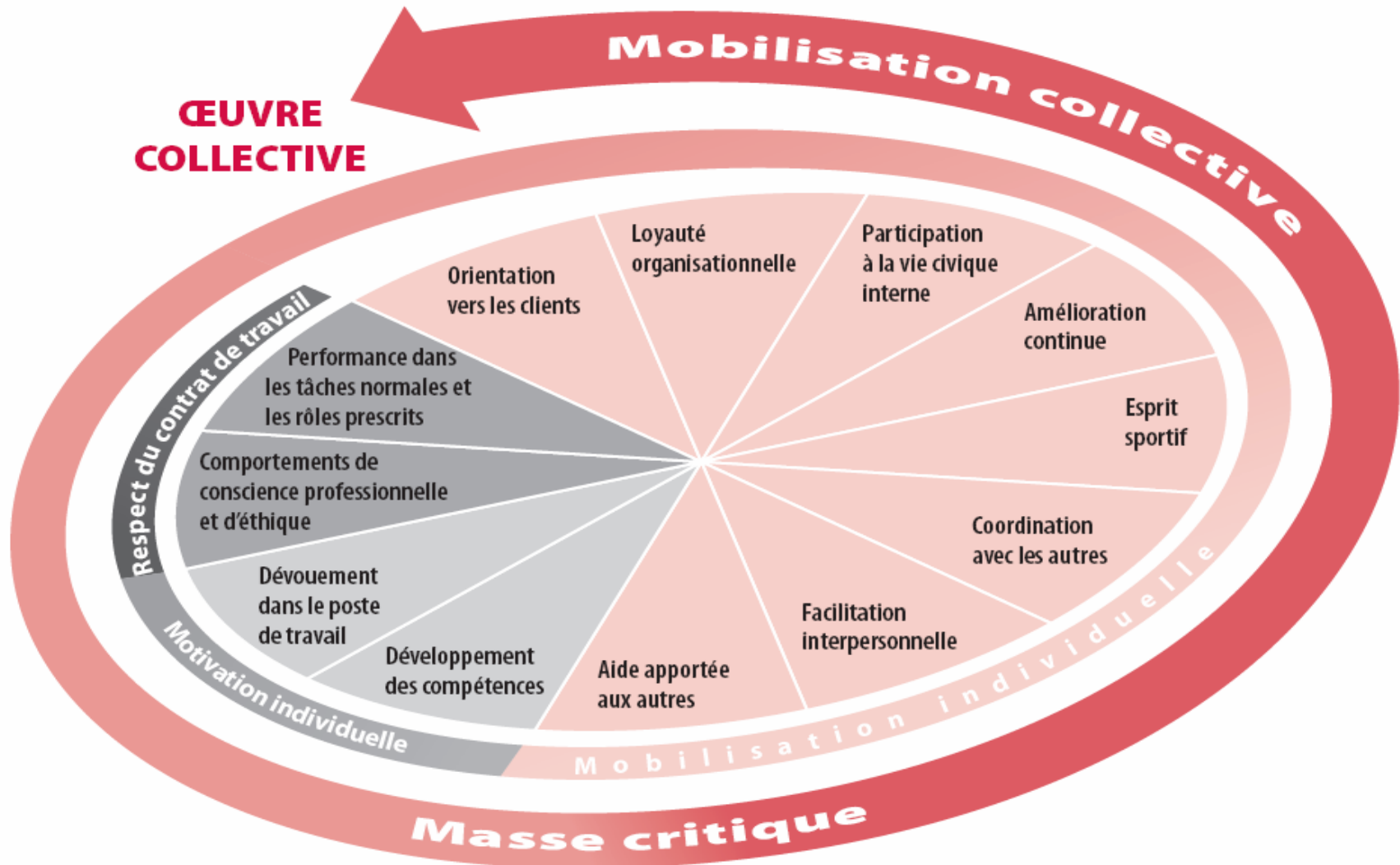
Comportements et dynamique mobilisatrice



Des ressources humaines mobilisées



Comportements et dynamique mobilisatrice



**La mobilisation au
travail est l'affaire de
tous, c'est important
d'en faire le suivi !**

