

LA MOBILISATION

PARADOXES, DÉFIS ET GAINS POTENTIELS

3 MAI 2004, Jonquière

(Répondants : 79)

Commentaires et remarques :

Positif

- Je suis de nature optimiste dans tout ce que j'entreprends.
- J'ai très apprécié cette activité de formation. J'espère ressentir, dans mon milieu de travail, le cheminement de cette mobilisation souhaitée par le Ministère... avec suivi, support et temps.
- Toujours de très belles initiatives et des journées très enrichissantes. Formation pertinente et mobilisante.
- Tout à fait pertinent en regard de ce dossier ministériel et de l'impact sur chaque gestionnaire. Merci pour cette opportunité et pour la considération à l'égard des gestionnaires « mobilisateurs ».
- Très satisfait parce que je fais confiance aux employés même s'ils sont encore défaits des pertes au profit du CHS.
- Cela m'a fait connaître certaines croyances et m'a permis de bien les identifier.
- Je suis prudemment optimiste. Merci pour la belle journée et la qualité du conférencier.
- Journée très profitable : le fait d'y être avec plusieurs personnes de mon établissement nous permettra de faire nos planifications ensemble et aussi d'échanger avec d'autres centres. Objectif 3 : a permis d'aller plus loin. Le risque est plutôt lié au contexte qu'à l'intérêt du projet de mobilisation. Optimiste, carton *Vert*, parce que je crois que nous serons bien outillés et j'ose espérer que nous serons supportés. C'est une démarche à laquelle je suis portée à croire.
- Bravo! Très clair, dynamique.
- Excellent contenu et excellente animation. Merci!
- Excellente activité. Devrait être importée dans notre organisation pour l'ensemble des gestionnaires.

Commentaires, Craintes...

- Intéressant mais je crains que la commande ne soit trop élevée ou qu'elle avorte faute d'outils, de ressources et de support. Elle devra être bien expliquée et les objectifs devront être clairs. Beaucoup de transparence.
- Degré d'optimisme peu satisfaisant en raison du lien qui n'a pas été fait avec la démarche provinciale en tout début de journée et même auparavant avec mon employeur.
- J'aurais besoin, dans cette démarche, d'appui de mes cadres supérieurs et de l'organisation. J'ai le goût de vivre l'expérience même si ça me fait un peu peur. Je sais cependant que cette peur va m'amener à me protéger et à me dépasser.
- Je suis raisonnablement optimiste sur la démarche. Il est sain qu'il y ait une impulsion politique à un changement. Il est tout aussi important que les « politiques » fassent place à une démarche en « émergence » par opposition à une approche « planifiée ». Dès lors, la mise en place des conditions de réalisation proposée est tout aussi importante que la planification des objectifs.
- La nécessité de l'exercice passe d'une part, par le degré d'adhésion du personnel et des syndicats et d'autre part, par le niveau de conviction des gestionnaires. Le sujet est d'intérêt personnel et collectif et ne peut laisser personne insensible.
- Manque d'information sur cette journée dans mon organisation, de sorte que j'en ai compris certaines définitions plus tard dans la journée. Le contenu de la journée justifierait un début à 9 h00 pour plus d'échanges, la plénière sur les discussions en atelier (sous-groupe). Au niveau de l'objectif 2, je crois que l'objectif est atteint compte tenu qu'il y a des réserves comme gestionnaire à exprimer ses craintes, ses peurs.
- Mon optimisme à la réalisation provinciale de ce projet est faible (4/10). Dans les conditions actuelles de négociation avec les syndicats et l'insatisfaction générale de la population, il me semble que la démarche sera mal reçue par l'ensemble des employés du réseau. Le projet est très intéressant et très positif et c'est rassurant que le ministère soit préoccupé par son rôle d'employeur. À suivre.
- Cohérence, réciprocité, appropriation. Démarche de mobilisation : dépendamment du but de la démarche, du point de vue

ministériel, elle peut être un succès, comme une inquiétude face aux syndicats.

- La promotion de cette formation ne spécifiait pas qu'il y avait des orientations ministérielles. *Jaune*; peur de créer des attentes qui resteront sans réponse (éléphant blanc); résistance syndicale.
- La mobilisation inclut l'information claire, ce qui n'a pas été le cas pour l'annonce de cette démarche.
- Au niveau de l'organisation où je suis présentement, l'optimisme est très bas; dans celle où je m'en vais, la perception est plus positive. Je crois qu'il faut de la crédibilité pour agir et faire réagir. Moi je suis optimiste car je crois à la mobilisation.
- On ne peut être en accord avec l'inconnu.
- Je suis d'un optimisme modéré parce que nous avons vécu beaucoup de démarches sensées améliorer tous les aspects du travail mais qui ont peu ou pas abouties. Par contre, je constate un regain de motivation dans les derniers 6 mois. Il faut vraiment que soit annoncée la démarche comme étant initiée avec cette journée, sans cela la journée n'a pas le même impact.
- Je m'inquiète de la cohérence du réseau et de nos établissements dans la mobilisation du personnel. La collaboration est un moyen, elle n'est pas une fin en soi. Elle doit supporter les individus dans l'amélioration de l'offre de service en favorisant une mobilisation de tous les individus, de toutes les équipes, de toutes les organisations. Autrement, elle ne sera qu'une mode passagère, une coquille vide sans fondement. La mobilisation exige une vision.
- Ça va dépendre du support fourni et de la cohérence qui sera appliquée dans la mise en place. L'utilisation d'un consultant externe est un élément essentiel dans cette démarche pour contrer la difficulté de trouver le temps de bien implanter ce changement.

- Puisque 7 est le plus optimiste du carton jaune. J'ai quelques contraintes comme la faisabilité et la confiance du personnel envers ce projet; mais j'espère qu'on trouvera les bons outils.
- *Jaune*; parce que c'est une démarche imposée dans un contexte législatif difficile et où le soutien sera difficile à obtenir en raison de l'envergure de la tâche et des difficultés financières.
- *Jaune*; je crains qu'il y ait trop de choses en même temps et que la démarche se noie à travers, qu'on ne lui accorde pas l'importance nécessaire afin d'obtenir les résultats escomptés.
- *Jaune*; parce qu'autant les équipes de gestionnaires que d'intervenants sont essouffées; que le changement, nous le vivons depuis 25 ans et qu'on nous parle encore de s'adapter; qu'on pourrait dire qu'aujourd'hui le changement, c'est la stabilité ! Les équipes aimeraient entendre de ses dirigeants que le changement proposé sera fait jusqu'au bout et que nous l'essaierons au moins pendant 10 à 15 ans avant d'en entreprendre un autre. À force de faire des changements et de ne jamais les terminer, nous vivons un sentiment d'incompétence et d'insatisfaction. Ce qui est contraire à l'estime de soi et au désir d'implication.
- *Jaune*; la démarche risque d'être trop courte pour expliquer et/ou rassembler toutes les conditions gagnantes.
- *Jaune*; perception négative vis-à-vis la crédibilité du gouvernement « Charest » notamment sur la « limpidité et la transparence » de son discours.
- *Jaune*; démarche qui aura besoin de support de toute part. Du déjà vu non accompli par le gouvernement précédent.
- *Jaune*; trop souvent les démarches d'envergure de ce genre n'ont pas eu de suite.
- *Jaune*; car j'ai encore des résistances ou croyances que souvent les projets ont de la difficulté à se rendre à terme et que le plan d'action est souvent abandonné faute de ressources.
- *Jaune*; car je crois que cette démarche ne peut qu'être favorable dans un contexte où on implique les ressources humaines dans le processus. Je crois que les énergies valent la peine d'être mises, je crois à la mobilisation dans le réseau et selon moi, le contexte est favorable. Selon moi, il y a plus de gains que de pertes à agir qu'à ne rien faire. Merci !
- *Jaune*; la démarche est louable mais comme l'historique de tout ce qui se fait dans le réseau, nous n'aurons probablement pas le temps de terminer la démarche. Ce ne serait pas la première fois; un changement de gouvernement et c'est terminé. Donc, rien n'est vraiment en place pour la continuité s'il n'y a pas d'engagement ferme en cas de changement au niveau politique. La santé est trop politisée et obéit aux différents groupes de pression. Le MSSS devrait se rapprocher des problèmes terrain pour regagner sa crédibilité.
- *Jaune*; manque d'information, avec des résultats clairs et réalisables. Peut-être nous dirigeons-nous vers le vert.
- *Jaune*; manque d'information sur le projet lui-même (questionnaire!...).
- *Jaune*; la démarche est fastidieuse!
- *Jaune*; car je pense qu'il faut que ce soit plus clair avec le pourquoi de la mobilisation, avec le sujet. C'est difficile de faire une démarche de mobilisation si on n'a pas d'enjeux clairs.
- *Jaune*; en raison de l'inquiétude face à cette mobilisation.

- *Jaune*; car je pense qu'effectivement, il n'y a pas de bon moment mais qu'il y a « le moins pire moment » (lois 30, 25, négos).
- *Jaune*; ça dépend comment l'outil sera appliqué et à quelles fins. Je ne crois pas avoir assez d'informations pour pouvoir donner une cote très optimiste ou très pessimiste.
- *Jaune*; atteindre les résultats visés, le projet est gros. Positionner d'avantage la démarche de mobilisation.
- *Jaune*; niveau politique de cette décision.
- *Jaune*; j'ai peur que ce projet ne lève pas, ne soit pas applicable sur le terrain, que le rapport demeure sur une tablette.
- *Jaune*; les résultats ne seront pas immédiats. Il sera difficile de ne pas lâcher pour les organisations. Démarche à petits pas, au moins 5 ans d'efforts.
- *Jaune*; parce que je pense que nous trouvons tous des énergies et des pistes de solutions lorsque l'on croit au projet de mobilisation au départ et qu'on accepte de sortir de notre zone de confort.
- *Jaune*; parce que les employés sont « très sécurés » et que les choses s'améliorent ou pas, ils garderont leur emploi contre vents et marées. Par contre, plusieurs désirent que le climat s'améliore.
- *Jaune*; en raison de la complexité de la tâche et de la perception du personnel face à cette nouvelle orientation. Très gros défi!
- *Jaune*; car malgré cette journée (rassurante), pour nous aider à vivre cette grande mobilisation, il reste encore plusieurs questions.
- *Jaune*; j'ai mis un carton jaune pas par manque de conviction personnelle mais par appréhension de l'intégration des partenaires syndicaux à la démarche. Personnellement je considère que cette démarche ne peut qu'être gagnante.
- *Jaune*; nous changeons trop souvent de ministre. Ce leadership discontinu n'aide pas pour une démarche « marathon » de ce genre.
- *Jaune*; parce que je crois que la mobilisation du personnel est une bonne chose en soi. Le résultat de la démarche est directement relié à la logistique utilisée et à l'information et/ou la formation et au temps prévu pour la réaliser. Je n'avais pas saisi au départ l'objectif de la journée alors que je venais chercher quelques informations pour alimenter mes interventions face au personnel et non un mouvement ministériel; j'aurais aimé le savoir au départ. J'ai quand même recueilli beaucoup d'informations pour pouvoir vivre aisément les changements organisationnels présents.
- *Jaune*; je donne le bénéfice du doute à une telle démarche mais je demeure quand même optimiste face au succès de celle-ci. Il existe un écart entre la théorie et la pratique et chaque personne est unique.
- *Jaune*; une belle volonté mais la prise du pouls des employés générera-t-elle vraiment les changements dans un environnement aussi sollicité que le nôtre. Danger de créer un sentiment de fausses intentions (nous écoutons mais ne ferons rien) dû parfois aux délais trop longs ou aux changements trop rapides.
- *Jaune*; je suis optimiste face à cette démarche parce que nous allons réussir à mobiliser nos gens, certainement pas tous (en moyenne 50 % et plus). Si nous mettons des conditions gagnantes, nous allons voir des résultats positifs. Il faut partir convaincu pour réussir.
- *Jaune*; dossier très large dont les balises (ce que l'on veut mesurer) doivent être précisées. Je pense que les employés sont prêts à s'engager mais sur des éléments bien définis. Je pense qu'on a des chances de réussir parce que dans les dispensations de service on peut encore parler de « vocation de soins ». Les gens sont prêts à aller de l'avant... que ça vaut la peine. Le jaune (7) réfère à la partie de la démarche où je ne me reconnais pas beaucoup de contrôle.
- *Vert*; pré-requis : volonté du MSSS – Agence – organisation locale – par actions concertées – actions à court terme pour démontrer le sérieux. Projet mobilisateur, meilleur service à la clientèle. Fait appel à l'entrée de l'action dans le respect et la reconnaissance de nos ressources humaines incluant les gestionnaires, sens à l'action.
- *Vert*; je crois à la mobilisation, besoin d'un bon support concret du MSSS en parole et en action.
- *Vert*; le statu quo est inconfortable; les besoins des clients sont plus complexes et plus grands; les clients sont plus informés; le personnel exprime son essoufflement mais aussi son désir d'améliorer les choses; leur participation ne peut que nous aider à faire « atterrir » nos projets; ils sont les bras, ils ont le cœur... faisons appel à leur intelligence (leur expertise) pour travailler ensemble; s'ils y trouvent leur avantage, le changement ne pourra pas faire autrement que de s'installer.
- *Rouge*; démarche centralisée, appropriation locale, arrimage avec ce qui existe déjà, danger du mur à mur.
- *Rouge*; démarche en vain, employés rébarbatifs, trop grande échelle.

Questions ???

- Employés très sollicités. Accorderont-ils toute l'attention voulue?
- Si la démarche a débuté il y a 10 ou 12 ans, selon Mme Rolande Fournier, quels sont les impacts tangibles à court ou moyen terme sur nos équipes? Combien d'entre eux seront à la retraite? À prime abord, démarche emballante mais j'ai des inquiétudes face à l'engouement du MSSS en ces temps de turbulences sociales.
- Cela va demander quoi comme implication des gestionnaires (temps)? Va-t-on avoir la collaboration du personnel? (ex.: si le questionnaire est long, pénible, complexe et prend 1 hre à remplir, va-t-on devoir libérer notre personnel?).
- Aurons-nous un vrai portrait de notre établissement dépendamment de qui répondra au sondage?
- Inquiétude car déjà une démarche de mobilisation est entamée. Va-t-on la ralentir?
- Comment faire passer dans les équipes d'intervenants une démarche qui vient du Ministère (conflit, scepticisme actuel, etc...)? Le défi est énorme mais peut-être pas impossible. La démarche doit être particulièrement bien planifiée et l'information sur l'objectif qu'elle poursuit le plus clair possible pour que ça passe dans les équipes. Je demeure, malgré tout, optimiste mais il faudra travailler fort à la base.

Remarques, suggestions :

- Je suggère qu'une telle formation soit aussi disponible pour les employés. Je souhaite beaucoup de soutien par l'organisation dans cette démarche. Merci pour cette belle journée. Je n'ai pas vu le temps passer. J'ai trouvé la formation très intéressante.
- Préciser en début de journée la démarche initiée par le MSSS.
- Un suivi auprès des gestionnaires de l'établissement qui ne peuvent être présents à l'une ou l'autre des journées devrait être prévu pour les amener à « s'engager » eux aussi.
- Plus favorable si le contenu du projet et le modèle questionnaire étaient disponibles aujourd'hui, à présenter avant la présentation.
- La 2^e phrase p.4 est un peu confuse, il faudrait plutôt lire « La reconnaissance est un dû pour chaque employé ». Bien expliquer la démarche de mobilisation (dernier exercice).
- Il devrait y avoir une case « satisfaisante ».
- Je suis modérément optimiste. Merci pour la belle journée et la qualité du conférencier.
- Des chaises plus confortables seraient plus appréciées. Je crois que l'avant-midi était très bien rempli mais il y avait quelques longueurs dans l'après-midi. La dernière activité était bien mais il manquait un lien qui a été comblé par Lucie.
- Gestion du temps à améliorer, longueur dans l'après-midi.
- En PM il y avait certaines longueurs.
- Il faut commencer quelque part! Alors commençons un pas à la fois.
- Le projet mobilisation aurait dû être expliqué plus clairement pour l'ensemble des partenaires du réseau.
- J'ai trouvé difficile de me concentrer pour l'activité d'équipe placée en PM après la pause.
- La journée aurait pu débuter plus tôt. Le formateur est excellent. Le contenu en AM était très intéressant. Le projet de mobilisation n'est pas assez connu pour l'utiliser en exemple pour le contenu du PM. Les outils vont nous être utiles. J'ai confiance en la réussite du projet, même si je ne connais pas beaucoup, sachant qui va mener le projet (je pense à Mme Lucie Lagacé, Mme Martine Couture). Le thème du projet « mobilisation » est positif et peu menaçant.
- Il faut rapidement en savoir plus.
- Connaître le but de la journée au début et ce qu'on veut faire pour supporter les personnes.
- Le projet de mobilisation : je n'ai pas compris ce que représentait le « projet de mobilisation »; c'est pour moi très confus (définition, objectifs, résultats attendus). Donc, présenter clairement c'est quoi le diagnostic organisationnel du MSSS.
- DRH porteurs du dossier. Les objectifs au contexte de cette formation n'ont pas été expliqués par nos DRH. Plus de transmission du savoir. Important de clarifier tout le processus si on veut « convaincre ». Si réussite = peut aider à créer des organisations plus fortes, sinon... ouf! Peu de DG.
- Les dernières interventions (fin de journée) devraient être faites en début de journée.
- Peu de gestionnaires de mon organisation étaient présents alors que le sujet concerne une organisation.

- Dans le cadre des fusions d'établissements, il me semble que ce qui a été présenté aujourd'hui pourrait être utilisé pour consolider la nouvelle équipe de gestion.

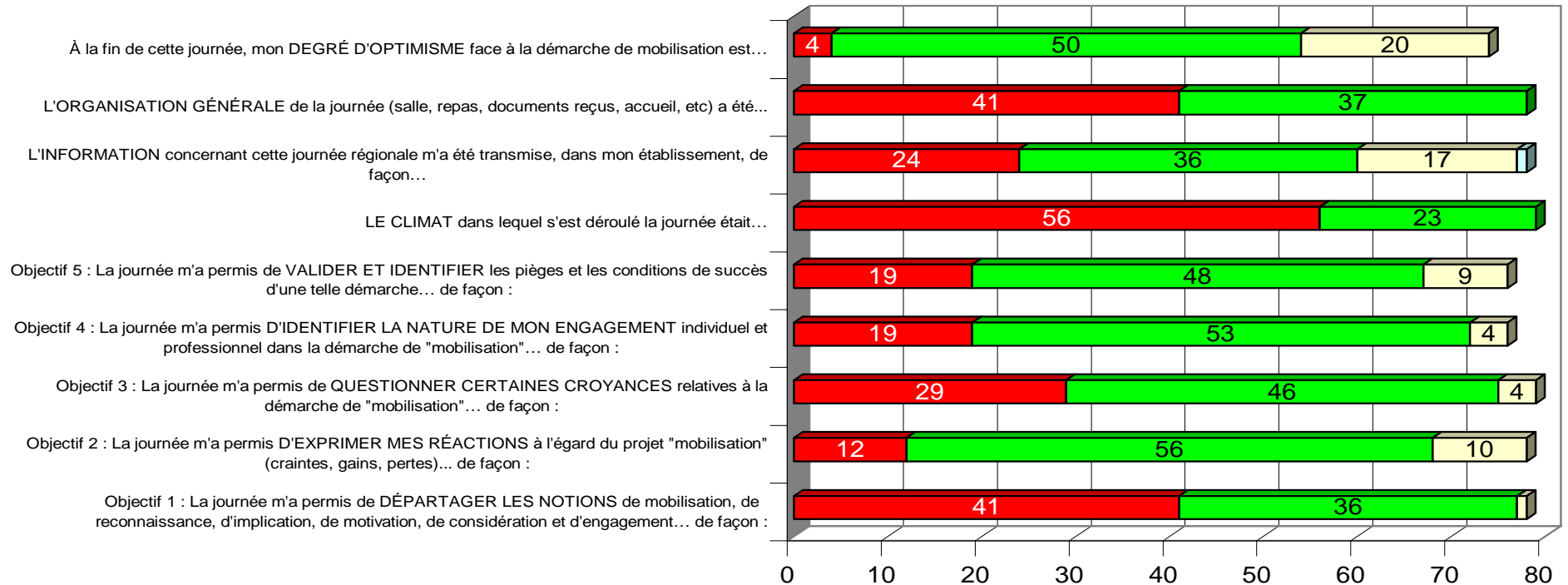
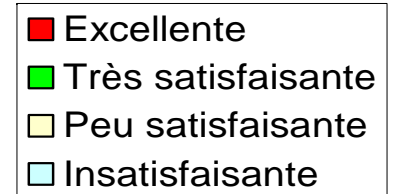
Conférencier :

Positif

- Excellent formateur. Bonne collaboration de tous. Bon motivateur, sait nous intéresser.
- M. Desharnais livre toujours la marchandise, journée intéressante.
- Le formateur est excellent.
- Super animation, Merci!
- Le formateur stimule l'attention des participants. Bien documenté, bon contenu.

Une activité de formation organisée par l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux (région 02) en collaboration avec le Comité sur le développement du personnel d'encadrement et les associations de cadres.

La mobilisation, Jonquière, 3 mai 2004



LA MOBILISATION

PARADOXES, DÉFIS ET GAINS POTENTIELS

4 MAI 2004, Métabetchouan

(Répondants : 36)

Commentaires et remarques :

Positif

- Journée fort intéressante où on m'a fait prendre conscience du besoin de mobilisation. Déçu que cette journée ne soit pas donnée à tous les cadres de mon organisation. Toujours très intéressant.
- « L'optimisme ». Très contente d'avoir pu participer à cette journée. Je pourrai utiliser dès demain les connaissances acquises aujourd'hui. S.V.P. il faut que vous nous donniez encore des informations et de la formation avant que nous procédions.
- La journée s'est très bien déroulée. Le contenu, très intéressant et pertinent.
- Très satisfait.
- L'ensemble de la formation était très intéressant. Cependant, le message était double : 1) Informer sur des concepts, 2) faire accepter un mandat. L'annonce d'un nouveau mandat me pèse lourd dans le contexte de la surcharge de travail qui est notre réalité actuelle comme cadre.
- Je trouve bien cette démarche, ça ébranle quelques croyances; c'est bien!
- Explications claires du conférencier. Pour une première démarche à la mobilisation, c'est très satisfaisant.
- Très belle journée, très bon animateur. J'ai beaucoup appris et je vous en remercie; cela me sera très utile dans mon travail. Félicitations à M. Desharnais et au comité organisateur.
- Journée très appréciée, concrète et animée de belle façon.
- Ton et rythme très à propos.
- Excellente journée. Première expérience de ce genre de formation; très appréciée. M. Desharnais, excellent.
- Important et satisfaisant.

Craintes...

- Je déplore qu'on mélange « journée de formation » avec « journée de consultation » pour faire une collecte de données. J'apprécie les démarches transparentes, c'est un facteur de succès.
- La démarche de mobilisation m'inquiète tenant compte du climat très perturbé actuellement (Centre Le Jeannois). Il y a des secteurs très touchés par la multitude de changements (fusion de l'organisation, fusion des syndicats, réorganisation en fonction des budgets). Merci, toujours très intéressant.

Remarques, suggestions :

- Il faut penser prendre le temps nécessaire pour le faire et non le faire à la course.
- Si l'objectif de la journée était de susciter de la curiosité et de l'intérêt, prendre le pouls concernant la mobilisation, c'est OK. Si l'objectif était de démarrer le processus... OUPS!
- Permettre à chacun de nous de transmettre ces informations, ces notions, à notre personnel (organisation de journées sur ces sujets).
- J'aurais aimé voir apparaître une zone « satisfaisante » qui correspond à + ou - 5-7.

Conférencier :

Positif

- René Desharnais = Super, amène bien les concepts; bon exemple.
- Merci! Toujours très intéressant.
- Le conférencier, très intéressant.

Une activité de formation organisée par l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé
et de services sociaux (région 02) en collaboration avec
le Comité sur le développement du personnel d'encadrement et les associations de cadres.

La mobilisation, Métabetchouan, 4 mai 2004

