

IMPLANTATION DE LA PERFORMANCE PAR LE PLAISIR(PPLP) AU CHRN

Une philosophie de gestion inédite développée au Québec

LES 12 CONSTITUANTS DU PLAISIR ET LES MOYENS QUE NOUS AVONS UTILISÉS AU CENTRE HOSPITALIER ROUYN-NORANDA

1. Partageons un rêve, un idéal

- Comment nous avons implanté notre rêve :
 1. Je l'ai partagé avec les membres du CA, après le Comité de direction, les cadres et avec les leaders naturels.
 2. Nous avons fait un plan d'action dans lequel on s'est donné les moyens. Budget à la direction générale de 20 000 \$, création d'un Club social avec des revenus significatifs et libération du Président un certain nombre d'heures par semaine, budget de libération de 800 heures pour les organisateurs d'activités.
 3. La contamination positive s'est faite de jour en jour, de semaine en semaine par du renforcement positif et l'isolement des négatifs. Le rêve est devenu grand et réel.

2. Cristallisons nos valeurs

- Comment nous avons cristallisé nos valeurs :
 1. En passant un contrat psychologique avec nos cadres sur la loyauté, la solidarité, le respect et la transparence.
 2. En faisant signer un engagement sur le savoir-être attendu aux cadres, à la majorité du personnel et à tout nouvel employé.
 3. En se dotant d'un code d'éthique au comité de direction.
 4. En parlant régulièrement de nos valeurs dans les réunions.
 5. En relevant les écarts peu importe les individus.
 6. En prenant les mesures appropriées.

3. Adoptons les bonnes attitudes

- Comment a t-on développé les bonnes attitudes ?
 1. Nous avons fait signer à tous nouveaux employés, un engagement sur le savoir-être attendu qui compte 13 points.
 2. Nous avons fait lire certains livres comme « *Qui a piqué mon fromage, Fish, Arroser les fleurs non les mauvaises herbes, etc.* » aux cadres et à plusieurs groupes d'employés. Nous avons fait des cercles de dialogue pour les cadres et fait visionner des films sur les modèles mentaux. Finalement, nous avons donné des conférences et fait des formations sur les attitudes gagnantes, les comportements appropriés, l'intelligence émotionnelle, la communication non violente, etc.

4. Éliminons les irritants

- Qu'avons-nous fait pour éliminer les irritants:
 1. Les réunions de service sont devenues obligatoires aux six semaines environ.
 2. Deux sujets au moins sont toujours à l'ordre du jour :
 - 1^{er}) Quels sont les irritants dans le service ;
 - 2^e) Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer le fonctionnement du service ;
 3. Le directeur du service et le directeur général assistent au moins une fois l'an à l'une des réunions régulières du service, lesquelles sont toujours programmées d'avance par le chef de service. Ces deux sujets sont également abordés plus globalement par le directeur général et le directeur du service lorsqu'ils assistent à la réunion.

5. Consultons, écoutons, impliquons

- Qu'avons-nous fait pour cet aspect :
 1. Les gestionnaires sont responsables et imputables du climat organisationnel dans leur service, des ressources matérielles et financières. Ils sont mis à contribution dans le suivi de l'absentéisme et ils sont rencontrés par le Comité de vérification pour les dépassements budgétaires de leur service.
 2. Aucun aménagement, aucune procédure ou processus touchant directement un employé dans sa tâche n'est actualisé sans que l'employé ou l'équipe soit consulté.
 3. Nous avons donné le maximum de mandats à un maximum de personnes (exemple : les rénovations et la décoration de la cafétéria qui est pratiquement devenu un restaurant, la décoration florale à l'extérieur, l'aménagement de la terrasse, l'aménagement et la décoration des locaux en inhalothérapie, le choix des équipements, etc.)

6. Fournissons rapidement des réponses et résolvons promptement les problèmes

- Quels sont les engagements que nous avons pris ?
 1. Les gestionnaires ont convenu de résoudre rapidement les problèmes et de fournir une réponse à toute demande dans les sept jours si celle-ci est faite par écrit. Au terme de ce délai, si la décision n'est pas prise, on fournit une réponse qui précise la date où celle-ci sera rendue.

7. Soyons présents et reconnaissons notre personnel

- Ce que nous avons fait au niveau de la présence :
 1. Le directeur général prend une heure par semaine pour se promener sur les étages et rencontrer le personnel.
 2. Le directeur général, les directeurs et les cadres s'efforcent d'assister à toutes les activités et y participent activement.
 3. On demande aux cadres d'aller dans leur service, d'être visibles, de sourire et de saluer tout le personnel qu'ils rencontrent.
 4. On demande également aux cadres d'établir d'abord le contact quand ils rencontrent quelqu'un avant de discuter d'un sujet, d'être totalement présents en évitant d'être dérangés et de considérer l'être humain dans sa globalité lors des échanges.
- Ce que nous avons fait au niveau de la reconnaissance :
 1. On reconnaît le savoir-être, le savoir-faire et le leadership du personnel en soulignant les bons coups dans chacun des services lors des réunions. Un gala exceptionnel au Théâtre du Cuivre aux deux ans, rend hommage au personnel pour leur contribution. Les mises en nomination avec photos sont publiées dans le journal et les gagnants reçoivent de magnifiques méritas.
 2. À tous les 15 jours, durant 1 an, nous avons utilisé une demi-page dans le journal local pour faire la promotion des services offerts au centre hospitalier et des personnes qui y travaillent.
 3. On ne fait rien dans l'environnement immédiat d'un employé sans l'impliquer.
 4. On souligne par une petite fête, toutes les mises à la retraite.
 5. On reconnaît l'effort de la présence au travail par le tirage de différents prix.
 6. On consulte, implique et donne du pouvoir.
 7. On fait participer du personnel au recrutement.
 8. On demande aux cadres de signaler régulièrement sur une base personnelle et collective, leur appréciation à l'égard de la qualité du travail effectué.

8. Communiquons et informons

- Ce que nous avons fait sur le plan de la communication et de l'information :
 1. Les cadres intermédiaires font des réunions sur une base régulière avec leur personnel aux six semaines environ.
 2. Dans les rencontres, on établit d'abord le contact avec les gens avant de discuter des dossiers.
 3. Le Télégraphe Express est expédié au personnel après chaque conseil d'administration.
 4. Une synchronisation dans la distribution de l'information est faite.
 5. Des réunions d'échanges avec les représentants syndicaux et le comité de direction ont lieu aux deux mois.
 6. Une réunion avec tout le personnel sur les trois quarts de travail, deux fois par année.
 7. Le directeur général rencontre chaque équipe une fois par année avec le directeur et le chef du service.
 8. Une série d'activités professionnelles et sociales où le personnel peut échanger et communiquer sont structurées de façon formelle et informelle.
 9. On favorise les échanges informels qui sont « l'huile dans la machine ».
 10. Un comité de direction siège aux 15 jours (directeur général et directeurs).
 11. Un comité de gestion siège aux 15 jours (directeurs et cadres intermédiaires).

9. Embauchons du personnel dynamique

- Qu'avons-nous fait au niveau du recrutement :
 1. Nous avons changé notre mode de recrutement. Auparavant, nous étions beaucoup centré sur le savoir-faire, maintenant c'est sur le savoir-être car le savoir-être peut compromettre le savoir faire.
 2. On pose des questions qui visent beaucoup à connaître le dynamisme de la personne.
 3. On fait signer une entente sur le savoir-être attendu au personnel embauché.

10. Animons et dynamisons l'organisation

- Ce que nous avons fait pour animer et dynamiser l'organisation :
 1. Création du Club social avec un budget approprié et libération du président un certain nombre d'heures par semaine.

10. Animons et dynamisons l'organisation (suite)

2. Création d'un Club social qui a pour mandat entre autres de créer plusieurs comités permanents :
 - Le comité Party de Noël (participation de 500 employés);
 - Le comité pour la journée de golf (participation de 250 employés);
 - Le comité pour la St-Valentin, fête de l'appréciation et de la considération où le personnel s'échange quelque 850 ballons en forme de cœur;
 - Le comité de l'Halloween qui fait la promotion de la décoration des services, des déguisements et accorde des prix;
 - Le comité de l'humour (reçoit des artistes à l'hôpital, pose des blagues et la réflexion de la semaine dans les toilettes, aménage le Salon de l'humour, gère le tableau des blagues « Fais moi rire » et fait des tirages; finalement, il conclut des ententes avec le Théâtre du cuivre, le Cinéma Paramount et l'émission Juste pour rire;
 - La chorale;
 - L'équipe de hockey.

3. Création de comités relevant de d'autres instances :
 - pour les 25 ans de service;
 - pour les Grands prix hommage;
 - pour le Grand prix Karting.

4. Organisation d'activités professionnelles :
 - Conférence sur le bonheur au travail;
 - Conférence sur le savoir-être;
 - Semaine de l'infirmière;
 - Semaine sur les malentendants;
 - Formations sur « Sortir du cadre », « L'intelligence émotionnelle », « La communication non violente », etc. ;

5. La direction des ressources humaines souligne les départs à la retraite des employés à la cafétéria avec un gâteau, signale l'arrivée des nouveaux employés près des ascenseurs, remet annuellement à chaque employé, à sa date anniversaire d'embauche, l'épinglette qui correspond à ses années de service, signale au quotidien les anniversaires des cadres et du personnel.

6. Une personne a été nommée responsable de la dynamisation de l'organisation avec des attributions spécifiques.

7. Dans son heure de visite hebdomadaire, le directeur général s'efforce entre autres d'illuminer et de surprendre la vie des employés en apportant des beignes, de la pizza et des chocolats à certaines occasions. On encourage également les gestionnaires à créer certaines activités dans l'année et à poser des gestes inusités qui vont illuminer la journée de leurs employés.

11. Centrons l'organisation sur l'action

- Ce que nous avons fait :

1. Nous encourageons les initiatives, exemple : cafétéria, terrasse, inhalothérapie, parade de l'entretien ménager à Noël, Cercle des leaders, les prix Méritas, etc.
2. Nous préconisons pour chaque service, l'émergence de projets qui mettent en mouvement l'imagination créatrice des employés pour améliorer la qualité des services, le climat organisationnel et la performance de l'établissement.
3. Nous félicitons et reconnaissons les employés et les équipes qui se démarquent par leurs réalisations et leur leadership.
4. Une feuille de suivi avec chacun des dossiers et le nom du responsable avec un échéancier réaliste, sert de cahier de bord dans chaque direction.

12. Accompagnons, supportons, encourageons

- Ce que nous avons fait :

1. Un programme d'aide aux employés est présent.
2. On ne laisse pas les situations conflictuelles se détériorer.
3. On s'efforce de doter le personnel d'équipements efficaces et sécuritaires ce qui leur permet de bien travailler.
4. On est réceptif aux demandes de formations particulières.
5. L'initiation à de nouvelles tâches ou fonctions se déroule sur des périodes de temps approprié.
6. Les cadres sont attentifs aux besoins personnels et professionnels de leurs employés.
7. Les améliorations et les succès constatés sont fréquemment soulignés par la direction.
8. Le partage des connaissances entre collègues est favorisé.
9. Les visites dans les autres établissements de santé sont favorisées afin d'augmenter nos connaissances et améliorer notre fonctionnement.
10. Un projet « d'aidant naturel » et de luminothérapie est en réflexion.
11. Un sondage sur le climat organisationnel a été fait afin de bien connaître la situation et apporter les correctifs appropriés, le cas échéant.

Jean-Luc Tremblay