

RECONNAÎTRE LE PERSONNEL ET DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

PRINCIPES DE GESTION et ACTIONS CONCRÈTES

Présentation par le comité de communication publique du réseau
à la table régionale des directrices et directeurs généraux

Novembre 1999

Introduction

À l'automne 1997, la table régionale des directeurs généraux et directrices générales forme le *comité de communication publique du réseau régional de la santé et des services sociaux*. Celui-ci a pour mandat de :

Structurer un plan de communication réseau commun afin de mieux mettre en évidence la qualité des services et des ressources du réseau et ce, dans un contexte de changement.

Ce comité est composé de membres qui proviennent de tous les établissements du réseau régional, membres qui occupent des fonctions où les préoccupations liées aux communications, internes et externes, ont une place importante. Dès leurs premières rencontres, ceux-ci ont convenu que leurs réflexions et leurs actions devaient s'orienter vers trois (3) publics cibles :

- La population en général;
- Les usagers des établissements;
- Le personnel.

Les travaux se sont amorcés en 1998 en fonction de ces trois (3) cibles. Toutefois, il est apparu rapidement que **le personnel du réseau** pouvait et devait être l'objet de nos premières interventions. Ce faisant, nous visions alors quatre (4) grands axes :

- Structurer, coordonner et véhiculer l'information;
- Contribuer à la valorisation et à la mobilisation des ressources humaines;
- Supporter le réseau régional dans l'action;
- Assurer le maillage et les liens entre les différentes formations, les différentes organisations.

C'est ainsi qu'au tout début 1999, le *comité de communication publique* a convenu de dresser un état de situation de la problématique rattachée au personnel des établissements en sondant un nombre restreint de personnes désignées par la direction des ressources humaines de chaque établissement. Les directions concernées ont été invitées à proposer le nom d'individus reconnus dans leur milieu professionnel pour leur haut niveau de créativité, leur capacité d'émettre des idées personnelles novatrices et leur volonté d'améliorer le climat de travail de leur environnement. Quarante-cinq (45) personnes ainsi désignées, réparties en trois (3) groupes, ont accepté de participer activement à ces rencontres en mars 1999. Tous les établissements du réseau régional y étaient représentés, proportionnellement à leur masse relative dans le réseau régional.

L'objectif : recueillir, auprès des participants, les idées et les suggestions qui pourraient favoriser, auprès de l'ensemble du personnel du réseau régional, une perception plus juste, plus équilibrée et une reconnaissance des efforts, de la richesse des actions qui se posent quotidiennement dans tous les établissements.

Suite à ces rencontres intégralement enregistrées, le *comité de communication publique* a déposé à la table régionale des directrices et directeurs généraux, le 14 juin 1999, le document **HISTOIRE DE RECONNAISSANCE ET SENTIMENT D'APPARTENANCE... Où en sommes-nous dans le réseau régional à l'aube de l'An 2000?**

Les directrices générales et directeurs généraux se sont alors montrés intéressés par la démarche et par les suites qui y seraient données, autant au plan régional que dans chacun des établissements. Plusieurs ont discuté du type d'activités qu'ils pouvaient initier dans leurs établissements en regard des objectifs visés par la démarche. Enrichis de ces commentaires, les membres du *comité de communication publique* ont élaboré le plan d'action que nous déposons maintenant à cette même table des directrices générales et directeurs généraux.

L'objectif du plan d'action que nous vous proposons, lequel répertorie des "actions concrètes" s'enracinant toutes dans des "principes de gestion" reconnus, est simple et opérationnel :

- Mettre de l'avant des principes de gestion et des actions concrètes visant à reconnaître le personnel et développer son sentiment d'appartenance.**

C'est ce que vous retrouvez dans les pages suivantes sous le titre "principes de gestion et actions concrètes"¹. Pour chaque principe de gestion (il y en a 7), nous énumérons des "actions concrètes" suggérées par les participants des groupes de discussion du printemps dernier.

Nous avons aussi reproduit des citations ou des maximes célèbres se rapportant à l'objet discuté. Finalement, on a laissé amplement de place dans ce document pour permettre à chaque établissement, à chaque service même, de personnaliser les actions à entreprendre en regard de chaque principe de gestion évoqué.

Les membres du comité de communication publique du réseau de la santé et des services sociaux

Novembre 1999

PRINCIPES DE GESTION et ACTIONS CONCRÈTES

Sept (7) principes de gestion à appliquer à travers des **actions concrètes**, lesquelles demandent un minimum d'efforts et donnent un maximum de résultats positifs à court et moyen terme² :

- ÊTRE UN MODÈLE...**
- DONNER CONFIANCE...**
- DÉVELOPPER LE POTENTIEL...**
- RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN...**
- ÉVALUER LA PERFORMANCE...**
- CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE...**
- INFORMER ET ASSOCIER LE PERSONNEL.**

¹ Nous avons volontairement omis d'inclure les « actions concrètes » suggérées par les participants des groupes de discussion, quand ces actions nous apparaissaient être de l'ordre du long terme et/ou nécessitaient des investissements relativement importants. À titre d'information, ces suggestions sont toutefois regroupées dans l'**annexe** au présent document.

² Toutes les *actions concrètes* des pages suivantes sont tirées du document **Histoire de reconnaissance et sentiment d'appartenance... où en sommes-nous dans le réseau régional à l'aube de l'an 2000?**, Comité de communication publique du réseau, avril 1999, 41 pages.

1. ÊTRE UN MODÈLE :

Donner l'exemple n'est pas la chose la plus importante si on veut influencer les autres : c'est la seule possible... (Albert Schweitzer)

Tsze-kung demanda ce qui faisait l'homme supérieur. Le maître dit : "Il agit avant de parler, et ensuite parle selon ses actes". (Confucius)

PROPOSITIONS FAITES PAR LES GROUPES DE DISCUSSION :

- ✓ Dire "**bonjour**" aux gens que l'on côtoie au travail...
- ✓ **S'assurer que les actions et les discours concordent** : "les bottines doivent suivre les babines..."
- ✓ **Savoir dire merci** aux gens à qui on demande des choses, merci aux gens qui se déplacent, à ceux qui répondent à nos demandes de dernière minute...
- ✓ Si je suis un cadre, à plus forte raison un cadre supérieur ou un directeur général, ne jamais oublier que **mon absence à des événements** préparés par le personnel est plus parlante et plus remarquée que tous mes discours sur l'engagement et la reconnaissance...
- ✓ La reconnaissance, ça se pratique aussi de bas en haut : c'est aussi important de dire : "**boss, tu travailles bien!**..."
- ✓ **Personnaliser les communiqués** qui viennent de "la direction générale", "la direction des services administratifs". Signer le communiqué pour que le lecteur puisse identifier la personne qui en assume la paternité.
- ✓ S'assurer de donner des réponses rapides (*c'est positif... c'est négatif... on va y réfléchir...*) à toutes les demandes qui sont faites. Systématiquement **donner du "feed-back"** sur les demandes.
- ✓ (...)

AUTRES SUGGESTIONS À EXPLORER :

PRINCIPES DE GESTION et ACTIONS CONCRÈTES

- ✓ **ÊTRE UN MODÈLE...**
- ✓ **DONNER CONFIANCE...**
- ✓ **DÉVELOPPER LE POTENTIEL...**
- ✓ **RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN...**
- ✓ **ÉVALUER LA PERFORMANCE...**
- ✓ **CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE...**
- ✓ **INFORMER ET ASSOCIER LE PERSONNEL.**

2. DONNER CONFIANCE :

La créativité est une fleur si délicate que les louanges contribuent à la faire s'épanouir, alors que la désapprobation en brûle le bourgeon. Nos idées sont plus nombreuses et meilleures quand nos efforts sont appréciés. (Ned Herrmann)

Conduisez-vous envers les gens comme s'ils étaient ce qu'ils devraient être, et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être. (Goethe)

Si dans les dernières années vous n'avez pas eu une nouvelle idée, vérifiez votre pouls, vous devez être mort. (Gillette Burgess)

PROPOSITIONS FAITES PAR LES GROUPES DE DISCUSSION :

- ✓ **Identifier dans l'organisation les gens** qui, naturellement, jouent un rôle de communicateur. Les soutenir dans ce rôle en leur fournissant de l'information de première main. Il faudrait peut-être songer à avoir un "arbre des communications ordinaires", comme on a un "arbre des communications" dans le Plan des mesures d'urgence. Ça pourrait même être le même : ça nous pratiquerait!...
- ✓ **Allouer du temps** aux intervenants désireux et capables de mener à bien des projets novateurs dans le champ de la mission de l'établissement (leur faciliter les choses)...
- ✓ Développer comme pratique que tout employé qui va suivre une formation a le devoir de **communiquer à son équipe**, à son retour, l'essentiel de ce qu'il a appris. Cela peut même devenir l'occasion d'une communication plus formelle et à plus large échelle, par exemple, par un petit article dans le journal de l'établissement.
- ✓ Utiliser certaines occasions traditionnelles de fêtes (Noël, la Saint-Valentin, etc.) pour **souligner les qualités personnelles et humaines** de chacun des employés.
- ✓ (...)

AUTRES SUGGESTIONS À EXPLORER :

PRINCIPES DE GESTION et ACTIONS CONCRÈTES

- ✓ ÊTRE UN MODÈLE...
- ✓ **DONNER CONFIANCE...**
- ✓ DÉVELOPPER LE POTENTIEL...
- ✓ RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN...
- ✓ ÉVALUER LA PERFORMANCE...
- ✓ CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE...
- ✓ INFORMER ET ASSOCIER LE PERSONNEL.

3. DÉVELOPPER LE POTENTIEL :

Certains voient des choses et se demandent "pourquoi"? Je rêve à des choses et je me dis "pourquoi pas?" (George Bernard Shaw)

Peu d'esprits s'usent, plusieurs rouillent. (Christian Nestell Bovee)

PROPOSITIONS FAITES PAR LES GROUPES DE DISCUSSION :

- ✓ **Utiliser les occasions offertes** par l'environnement extérieur pour reconnaître les personnes qui ont un rayonnement particulier dans l'établissement. Exemple plusieurs fois mentionné : *"Moi, le fait qu'on m'ait choisi pour être participant à ce groupe de discussion, c'est déjà un signe de reconnaissance de la part de mon organisation..."*
- ✓ **Attribution de "bourses d'études"** au personnel qui démontre une volonté et un engagement particulier à se perfectionner...
- ✓ Que chaque établissement contribue à la mise en place, au niveau régional, d'un **comité en santé mentale au travail** qui pourrait épauler les comités locaux en santé mentale au travail.
- ✓ **Favoriser le suivi** dans les formations et les perfectionnements; éviter les activités de formation sans lendemain.
- ✓ Favoriser le "mixage" du personnel à l'intérieur des **formations centrées sur le savoir-être** : personnel venant des services administratifs, cliniques, métiers, complémentaires, les cadres, les syndiqués, etc.
- ✓ (...)

AUTRES SUGGESTIONS À EXPLORER :

PRINCIPES DE GESTION et ACTIONS CONCRÈTES

- ✓ ÊTRE UN MODÈLE...
- ✓ DONNER CONFIANCE...
- ✓ DÉVELOPPER LE POTENTIEL...
- ✓ RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN...
- ✓ ÉVALUER LA PERFORMANCE...
- ✓ CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE...
- ✓ INFORMER ET ASSOCIER LE PERSONNEL.

4. RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN :

La reconnaissance est bien un devoir qu'il faut rendre, mais non pas un droit qu'on puisse exiger. (Jean-Jacques Rousseau)

C'est un grand signe de médiocrité de louer toujours modérément. (Vauvenargues)

PROPOSITIONS FAITES PAR LES GROUPES DE DISCUSSION :

- ✓ **Souligner les "bons coups"** faits par une personne, une équipe, un établissement, ne serait-ce que par un petit mot (un mémo) ou quelques paroles indiquant qu'on a remarqué ce qui s'est fait. C'est encore plus remarqué quand ça vient de la direction générale de l'établissement et quand c'est personnalisé (on souligne les réalisations de telle personne, telle équipe, tel secteur).
- ✓ **Reconnaître concrètement** quelqu'un qui fait bien sa job (le lui souligner). La reconnaissance, ça se vit d'abord au quotidien.
- ✓ **Utiliser le journal régional** du réseau (L'Épicentre) pour republier des articles particulièrement marquants qui originent de l'un ou l'autre des journaux des établissements.
- ✓ **Rendre accessible**, sur un site internet par exemple, un recueil des articles les plus intéressants des journaux des établissements du réseau.
- ✓ **Développer les occasions d'échange** de personnel entre les établissements. Ou bien, à une échelle plus modeste, organiser dans l'établissement des journées *changement de chaise* où un membre du personnel change de place avec un autre dans une sphère d'activité tout à fait différente.
- ✓ **Faire l'inventaire des belles réalisations** dans les établissements du réseau et les publiciser pour que l'ensemble du personnel, de tous les établissements, voit ce qui se réalise de beau et de bon, pas juste *les affaires toutes croches...*
- ✓ **Souligner les réalisations** faites, dans la communauté, par des membres du personnel de l'établissement : bénévolat, actions communautaires, implication dans d'autres organismes, etc.

AUTRES SUGGESTIONS À EXPLORER :

PRINCIPES DE GESTION et ACTIONS CONCRÈTES

- ✓ ÊTRE UN MODÈLE...
- ✓ DONNER CONFIANCE...
- ✓ DÉVELOPPER LE POTENTIEL...
- ✓ **RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN...**
- ✓ ÉVALUER LA PERFORMANCE...
- ✓ CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE...
- ✓ INFORMER ET ASSOCIER LE PERSONNEL.

5. ÉVALUER LA PERFORMANCE :

La source d'erreur la plus courante dans la prise de décisions chez les gestionnaires, c'est de mettre l'emphase sur la recherche de la "bonne réponse" plutôt que sur "les bonnes questions". (Peter Drucker)

Bien des choses que l'on peut compter ne comptent pas. Bien des choses que l'on ne peut pas compter comptent vraiment. (Albert Einstein)

PROPOSITIONS FAITES PAR LES GROUPES DE DISCUSSION :

- ✓ **Souligner la compétence et le travail bien fait;** sanctionner l'incompétence et le travail mal fait. Éviter le nivellement par le bas : *"tout le monde est compétent... on est tous pareils...on fait tous une belle job!..."*
- ✓ **Prendre le temps de voir avec chaque personne** ce qu'elle fait de bien, ce qu'elle fait de moins bien, ne serait-ce que quelques fois par année. Jadis, on appelait ça "de l'évaluation"... avant que ce terme ne soit tombé en disgrâce....
- ✓ (...)

AUTRES SUGGESTIONS À EXPLORER :

PRINCIPES DE GESTION et ACTIONS CONCRÈTES

- ✓ ÊTRE UN MODÈLE...
- ✓ DONNER CONFIANCE...
- ✓ DÉVELOPPER LE POTENTIEL...
- ✓ RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN...
- ✓ **ÉVALUER LA PERFORMANCE...**
- ✓ CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE...
- ✓ INFORMER ET ASSOCIER LE PERSONNEL.

6. CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE :

Les talents crient pour qu'on les utilise, et ne cessent de crier que lorsqu'ils sont bien utilisés. (Abraham H. Maslow)

Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères ou à périr ensemble comme des imbéciles. (Martin Luther King)

PROPOSITIONS FAITES PAR LES GROUPES DE DISCUSSION :

- ✓ Prendre quelques minutes à la fin de chaque rencontre d'équipe pour **se dire mutuellement** ce que chacun a apprécié chez l'autre ou les autres durant la rencontre, durant la dernière semaine, etc...
- ✓ **Utiliser les boîtes vocales** pour annoncer les anniversaires, les bonnes nouvelles, etc.
- ✓ **Souligner**, par l'entremise des médias et auprès du public en général, les réalisations des personnes et des équipes dont on a raison d'être particulièrement fiers...
- ✓ **Organiser**, annuellement, une *journée remerciement* dans l'établissement pour reconnaître le travail des personnes, des équipes, des services, etc.

AUTRES SUGGESTIONS À EXPLORER :

PRINCIPES DE GESTION et ACTIONS CONCRÈTES

- ✓ ÊTRE UN MODÈLE...
- ✓ DONNER CONFIANCE...
- ✓ DÉVELOPPER LE POTENTIEL...
- ✓ RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN...
- ✓ ÉVALUER LA PERFORMANCE...
- ✓ **CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE...**
- ✓ INFORMER ET ASSOCIER LE PERSONNEL.

7. INFORMER ET ASSOCIER LE PERSONNEL :

Les changements que l'on aime sont ceux que l'on crée. (Dexter Dunphy)

Mesurer mille fois et couper une fois. (Proverbe turc)

La meilleure façon d'obtenir de bonnes idées est d'en avoir plusieurs et de jeter les mauvaises. (Charles Thompson)

PROPOSITIONS FAITES PAR LES GROUPES DE DISCUSSION :

- ✓ Instaurer, dans les réunions d'équipe, un temps où on fait état des "rumeurs" qui circulent dans le milieu. **Démêler le vrai de la fabulation**, dégonfler les "balounes", remettre les pendules à l'heure.
- ✓ Prendre le temps de **demandeur l'avis et les suggestions** des principaux concernés avant d'introduire des changements...
- ✓ **Reprendre dans nos établissements** le genre de discussions auxquelles on a participé à travers l'initiative du comité de communication publique, et y donner des suites...
- ✓ **Transmettre rapidement** dans l'établissement, le service, l'équipe, les informations qui concernent chacune de ces entités. Cela peut être par le biais d'un journal, d'un feuillet d'information, de l'intranet, d'une réunion informelle sur les lieux de travail (déjeuner avec le DG le lendemain d'un CA, pause-café), etc. S'assurer ainsi que les principaux concernés ne sont pas informés de ce qui les concernent uniquement par les journaux. Les informations issues des séances de conseil d'administration et des comités de direction sont particulièrement attendues. L'information est un moyen de se sentir reconnu par l'organisation: *"on m'apprécie assez pour me tenir au courant de ce qui se passe dans mon milieu..."*
- ✓ Suite aux réunions de CA de la Régie régionale, dès le lendemain matin, **envoyer dans le réseau**, par intranet, un court résumé des sujets, des discussions et des décisions prises la veille.
- ✓ **Organiser des midis-science** où des professionnels de l'établissement font des conférences sur des thèmes particuliers. La responsabilité d'organiser ces rencontres revient successivement au CII, au CM, au CMDP, etc.
- ✓ *"J'ai vu dans une salle de pause-café où c'était marqué interdit de parler des clients. Et il y avait un petit cochon dans le milieu de la table dans lequel la personne mettait un 0.25\$ quant elle parlait des clients..."*

AUTRES SUGGESTIONS À EXPLORER :

PRINCIPES DE GESTION et ACTIONS CONCRÈTES

- ✓ ÊTRE UN MODÈLE...
- ✓ DONNER CONFIANCE...
- ✓ DÉVELOPPER LE POTENTIEL...
- ✓ RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN...
- ✓ ÉVALUER LA PERFORMANCE...
- ✓ CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE...
- ✓ **INFORMER ET ASSOCIER LE PERSONNEL.**

Annexe

Les actions concrètes qui demandent plus d'investissement et qui sont envisageables à plus long terme :

- ✓ Reconnaître, à travers une cérémonie officielle et formelle (une *soirée reconnaissance*), les mérites des personnes, des équipes, des établissements qui ont des réalisations exceptionnelles à leur actif.
- ✓ Organiser un "Gala de la reconnaissance" avec un thème différent à chaque occasion (*l'Oscar* du cœur, le *Félix* de l'implication, le *Juno* du développement professionnel, le *MétroStar* de l'engagement, etc.) pour les gens qui travaillent dans le réseau, avec remise de prix, de certificats, articles dans les journaux, etc...Ça pourrait être organisé au niveau régional à toutes les années ou aux deux (2) ans...
- ✓ Organiser des dîners-conférences mensuels (ou bimensuels) ouverts à tout le personnel intéressé, où on aborderait des sujets reliés à la vie de l'établissement, à la gestion, au devenir de celui-ci, etc.
- ✓ Organiser des compétitions inter-départements, inter-établissements, inter-régions dans le genre des *Défis de l'entreprise*. On peut organiser des compétitions à partir des gestes quotidiens de groupes de personnel : une course de civières, une compétition de piques de balounes, une course à obstacle avec des dossiers, etc. On peut même associer les familles des employés dans un tel événement. Cela pourrait être organisé en rotation par un ou deux établissements à chaque année.
- ✓ Organiser, dans l'établissement, une semaine annuelle du PAE, avec des activités sur l'heure du midi, des concours de l'employé(e) le (la) plus gentil(le), l'équipe s'étant le plus illustrée dans le développement professionnel, etc...

AUTRES SUGGESTIONS À EXPLORER :