



Coalition pour la
qualité de vie au travail et
des soins de santé de qualité

www.qwqhc.ca

Pleins feux sur l'évaluation de la qualité
de vie au travail – Point de vue des
organismes canadiens de soins de santé

Pleins feux sur l'évaluation de la qualité de vie au travail – Point de vue des organismes canadiens de soins de santé

Publié par

Agrément Canada

Tous droits réservés.

L'information contenue dans le présent rapport est la propriété intellectuelle de la Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité, et elle est protégée par les droits d'auteur d'Agrément Canada. S'ils décident de reproduire le matériel, nous demandons aux lecteurs de bien vouloir préciser qu'il a été produit par la Coalition.

© Agrément Canada, 2010

L'élaboration du présent rapport a été rendue possible grâce à la contribution financière de Santé Canada. Les idées qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement les opinions de Santé Canada.



Coalition pour la
qualité de vie au travail et
des soins de santé de qualité

**Pleins feux sur
l'évaluation de
la qualité de
vie au travail
– Point de vue
des organismes
canadiens de
soins de santé**

Introduction

La Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité (CQVT-SSQ) est constituée de 12 organismes nationaux de santé qui collaborent en vue d'instaurer un milieu de vie plus sain dans les organismes de soins de santé et dans le but ultime d'améliorer les soins. La Coalition a lancé un appel à l'action à l'échelle nationale afin que les dirigeants d'organismes de soins de santé prennent les commandes de l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la qualité des soins de santé grâce à un engagement général de l'ensemble du système des soins de santé, à des mesures concrètes, à la reddition de comptes et à l'échange des connaissances.

L'un des objectifs premiers de la CQVT-SSQ est de promouvoir et d'appuyer l'évaluation de la qualité de vie au travail (QVT). La Coalition place au premier rang des préoccupations l'importance de l'évaluation en incitant les organismes à participer à diverses activités d'évaluation, ce qui englobe la détermination et le suivi des indicateurs de QVT, le recours à des méthodes de sondage auprès des employés et l'évaluation des initiatives et des pratiques relatives aux milieux de travail sains. Ce faisant, les organismes sont bien placés pour mieux comprendre et régler les problèmes liés au milieu de travail, évaluer les progrès, instaurer des moyens d'évaluer la reddition de comptes et mesurer l'efficacité de leurs projets et des ressources investies dans ce domaine.

Au printemps 2009, la CQVT-SSQ a suscité l'engagement d'organismes de santé de partout au Canada dans un projet visant à mieux comprendre l'utilisation des indicateurs dans le cadre des activités d'évaluation de la qualité de vie au travail. Plus précisément, nous cherchions à cerner les indicateurs qui sont le plus souvent recueillis, les outils qui servent à la collecte des indicateurs, la valeur que semble avoir l'évaluation en ce qui concerne sa capacité à influencer sur les changements, ainsi que les obstacles et les outils pratiques. Les résultats de ce projet figurent dans le rapport de la CQVT-SSQ qui s'intitule *Un aperçu de l'évaluation de la qualité de vie au travail au sein des organismes de soins de santé canadiens : Résultats du sondage sur les indicateurs*.

Les études de cas

Dans cette série d'études de cas, en vue de continuer de susciter l'action et d'appuyer les efforts des organismes, la CQVT-SSQ vient ajouter des comptes rendus de différents organismes à propos de leur expérience

en matière d'évaluation de la QVT. Ce rapport met l'accent sur ce qui amène les organismes à entreprendre l'évaluation du rendement en matière de QVT, sur la façon dont ils effectuent l'évaluation et sur ce qu'ils font des résultats obtenus. La CQVT-SSQ était particulièrement intéressée à connaître :

- i. le but visé par un organisme qui évalue le rendement en matière de QVT;
- ii. les activités d'évaluation entreprises au cours des dernières années;
- iii. les résultats des activités d'évaluation;
- iv. les mesures prises en fonction de ces résultats;
- v. les leçons tirées de l'évaluation des mesures de rendement en matière de QVT.

Les organismes participants auxquels s'est adressée la Coalition, l'ont été parce qu'ils étaient reconnus pour leur participation active dans le dossier de l'évaluation de la QVT ; certains figuraient même parmi les chefs de file en la matière. L'information a été obtenue par le biais d'un processus d'entrevue structuré auprès de répondants clés désignés par chaque organisme.

Mesures du rendement en matière de QVT

Dans la stratégie *À notre portée*, la Coalition reconnaît que la collecte de données représente une importante charge de travail pour les organismes de santé. Pour les appuyer, en plus de jeter les bases nécessaires à l'adoption d'indicateurs généraux pour l'ensemble du système, la Coalition a défini sept indicateurs de QVT. Ces indicateurs constituent un point de départ commun et les organismes sont encouragés à établir des indicateurs plus solides et approfondis pour commencer à mieux comprendre où résident les défis qui leur sont propres et quelles sont leurs capacités en la matière.

Comme le démontrent les études de cas qui suivent, les organismes s'efforcent d'adopter des mesures du rendement en matière de QVT, que ce soit par le biais d'indicateurs, de sondages auprès des employés ou d'évaluations, dans un souci d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Ces activités et mesures s'avèrent des outils essentiels de gestion interne qui aident à la prise de décisions sur une base continue et qui s'avèrent utiles pour démontrer les réalisations d'un organisme.

**Pleins feux sur
l'évaluation de la
qualité de vie au travail
– Point de vue des
organismes canadiens
de soins de santé**

Bien que l'évaluation de la QVT représente un défi pour bon nombre d'organismes, il est devenu clair qu'une évaluation et que des mesures de suivi systématiques, que ce soit pour améliorer la qualité ou pour rendre des comptes, sont vitales si l'on veut maintenir un milieu de travail sain dans les organismes de soins de santé.

Les leçons apprises

Tandis que chacune des études de cas fait part des leçons tirées par chaque organisme individuellement, les messages qui suivent sont ceux qui ressortent le plus souvent :

- Une communication claire et constante avec l'équipe de direction et le personnel s'avère un élément nécessaire pour faire adopter une stratégie d'évaluation qui sera acceptée dans l'ensemble de l'organisme.
- L'appui systématique des dirigeants et des gestionnaires contribue au sentiment de confiance, permet de prouver la capacité à rendre des comptes et aide à veiller à ce que l'évaluation soit perçue comme une priorité.
- La transmission de données transparentes et le suivi accordé en fonction des résultats des activités d'évaluation sont des éléments inhérents au cycle d'amélioration continue.
- Il faut davantage de ressources et de soutien pour que les membres de la direction et du personnel comprennent le processus de sondage et les résultats qui en découlent.
- Les mesures prises (projets, programmes, interventions) au sein des équipes reposent sur l'engagement du personnel et ont un impact sur les services de première ligne.

Les sept organismes ont connu beaucoup de succès avec leurs projets d'évaluation en matière de QVT, et ils ont aussi tiré des leçons précieuses qui les aideront dans leurs entreprises futures. Il importe aussi de mentionner que les conditions actuelles (ce qui inclut la mission, la structure organisationnelle et la reddition de comptes), souvent différentes pour chaque organisme, jouent un rôle dans les activités et les résultats présentés dans ce rapport. Cela dit, l'information recueillie pour chaque cas s'avérera sûrement utile à d'autres organismes de santé et permettra d'obtenir des renseignements importants au sujet de l'évaluation de la QVT.

**Pleins feux sur
l'évaluation de la
qualité de vie au travail
– Point de vue des
organismes canadiens
de soins de santé**

Les organismes visés par les études de cas

Les organismes suivants ont eu la gentillesse de donner de leur temps et de partager leur expérience :

- Capital District Health Authority, Nouvelle-Écosse
- Fraser Health Authority, Colombie-Britannique
- London Health Sciences Centre, Ontario
- Nor' West Co-op Community Health Centre, Manitoba
- Saint Elizabeth Health Care, National
- Trillium Health Centre, Ontario
- Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada, National

Capital District Health Authority

Nouvelle-Écosse

L'organisme

La Capital District Health Authority (Capital Health) est le plus grand fournisseur de services de santé de la Nouvelle-Écosse. Elle gère des hôpitaux, des centres de santé et des programmes de services communautaires dans l'ensemble de la municipalité régionale de Halifax et de la région ouest du Hants County. En 2008 et 2009, la Capital Health comptait 33 009 patients admis et 870 853 patients vus en cliniques externes. La Capital Health compte 11 000 employés, médecins, étudiants et bénévoles qui offrent des soins à 400 000 résidents de la région régionale, ainsi que des services spécialisés au reste de la Nouvelle-Écosse et de la région de l'Atlantique.

Le but

La Capital Health figure parmi les quelques organismes de santé du pays qui ont signé la *Charte de leadership en matière de soins de santé de qualité* de la CQVT-SSQ. En 2008, la Capital Health a entrepris une démarche toute particulière visant à transformer l'expérience des soins de santé en créant un havre de renommée mondiale où les soins, la guérison et l'apprentissage sont centrés sur la personne. Leur orientation stratégique a pour titre *Notre promesse* et constitue un engagement collaboratif à effectuer un profond changement de culture au sein de la communauté de la Capital Health. Cette orientation stratégique contient bon nombre de priorités pour l'année 2009-2010, dont l'une s'avère la stratégie de leadership transformationnel. L'un des buts visés par cette stratégie est que *la joie, la fierté, la confiance et le respect* soient à leur niveau optimal afin de favoriser la croissance et le changement au sein de la culture organisationnelle ainsi que chez les membres du personnel.

Les activités

Harmoniser le sondage des employés et la direction stratégique

Avant d'élaborer *Notre promesse*, la Capital Health évaluait déjà la qualité de vie des employés et elle effectue des sondages auprès de ses employés depuis sa création en 2002. En 2004, la Capital Health a obtenu une bourse d'études pour appuyer ses projets de sondage sur la qualité de vie menés auprès des employés, en partenariat avec la Saint Mary's University. Le sondage de 2004 a été repris en 2006.

Utilisation des résultats

Parmi les mesures concrètes qui ont été prises pour donner suite à certaines constatations découlant du sondage, on retrouve les activités de reconnaissance des employés, l'élaboration d'une stratégie axée sur le respect en milieu de travail, de même que l'investissement dans le développement du leadership.

Sondage adapté

La Capital Health a modifié la démarche entourant son sondage auprès des employés en 2009 afin de l'harmoniser à la nouvelle orientation stratégique de l'organisme. Dans une proportion de soixante-cinq pour cent, les questions portaient sur des résultats cernés par *Notre promesse*. Consciente du fait que sa démarche de planification stratégique était particulière, la Capital Health a décidé de la compléter avec un outil d'évaluation adapté permettant d'en assurer la validité et l'alignement. On a évalué et validé 90 % des questions du sondage, y compris celles qui portaient sur la joie et la fierté, puisqu'il n'existait aucune mesure éprouvée pour ces composantes. Le sondage sert à évaluer les progrès vers l'atteinte des buts cernés dans l'orientation stratégique et s'avère aussi un outil permettant de déceler les possibilités d'amélioration. Le sondage a été rempli par 3 531 personnes (un taux de réponse de 33 %), et la grande majorité a répondu sur support électronique.¹ Les résultats du sondage ont été communiqués partout dans l'organisme, jusqu'au niveau des équipes.

Les résultats

Trois secteurs d'action prioritaires sont ressortis des constatations du sondage :

1. Reconnaissance du personnel : Créer des moyens plus significatifs de reconnaître la contribution du personnel, et améliorer les mesures existantes.
2. Suivi au sondage : Effectuer un processus d'enquête appréciative permettant de comprendre les conditions présentes dans les équipes et les services qui ont obtenu des résultats élevés. Les données rassemblées grâce à ce processus seront communiquées à l'équipe de direction (vice-présidents, directeurs et gestionnaires).

¹ La Capital Health a engagé une entreprise locale pour la distribution du sondage électronique (la version papier étant optionnelle).

3. Aller plus en détails : Étudier la signification de certains indicateurs (c.-à-d. les résultats qui se rapportent à la confiance envers l'équipe de gestion).

Les leçons apprises

La Capital Health a appris beaucoup sur l'organisme grâce au sondage d'évaluation du rendement et aux activités connexes : la culture globale, les sous-cultures, où le changement est accepté et où il l'est moins. Les leçons tirées du processus ont été perçues comme considérables et aussi pertinentes que les résultats du sondage eux-mêmes.

Participation des gestionnaires : Les changements apportés au sondage de 2009 (questions revues, résultats communiqués aux équipes et utilisation privilégiée de la technologie) ont modifié l'expérience du sondage, particulièrement chez le personnel de gestion. Les gestionnaires doivent dorénavant transmettre les résultats à leurs équipes et travailler avec elles afin d'élaborer des stratégies visant à améliorer la qualité de vie des membres des équipes. La Capital Health a obtenu un engagement beaucoup plus solide de la part des gestionnaires en 2009, ce qui s'avère une étape importante vers une amélioration plus poussée des mesures de suivi au sein des unités et des équipes.

Ressources et soutien nécessaires pour assurer la réussite : L'organisme fournit du soutien aux gestionnaires et à leurs équipes afin de les aider à comprendre les résultats du sondage mené auprès des employés. Plus particulièrement, cela englobe des conseillers en formation et en développement organisationnel, des guides en leadership, un spécialiste de la transformation des conflits, et un coordonnateur de la diversité et de l'inclusion.

Communication cruciale : L'organisme a noté qu'il est essentiel de maintenir une communication constante, particulièrement dans un organisme dont le personnel se trouve dans des endroits différents. Les champions du projet ont visité plusieurs unités et divers établissements; une vidéo d'information sur les milieux de travail sains a été élaborée et affichée sur le site Web interne; des cartes professionnelles en lien avec le sondage ont été remises au personnel; et l'équipe de direction a pris une part active aux activités de communication.

Les prochaines étapes

En 2010, dans le cadre de ses travaux visant à mieux comprendre l'état de santé perçue des employés, Capital Health instaurera l'outil d'évaluation de la qualité de vie au travail élaboré par Agrément Canada. On souhaite que cet outil aide à fournir une meilleure idée de la QVT au sein de l'organisme.

L'organisme prévoit faire remplir le sondage aux employés de la Capital Health à nouveau en 2011. Cela contribuera à ce que l'organisme acquière plus d'expérience avec l'outil et le processus de sondage, en plus de lui permettre d'établir des comparaisons à l'interne.

Fraser Health Authority

Colombie-Britannique

L'organisme

La Fraser Health Authority est une régie régionale intégrée qui fournit une grande variété de services de santé à plus de 1,5 million de personnes qui vivent dans des communautés allant de Burnaby jusqu'à White Rock, en passant par Hope, Colombie-Britannique (35 % de la population de la province). En 2008-2009, la Fraser Health Authority comptait environ 120 000 patients admis et 1 800 000 visites en cliniques externes. La régie régionale compte plus de 23 000 employés, 5 000 bénévoles et 2 300 médecins.

Le but

La Fraser Health Authority, qui figure parmi les signataires de la *Charte de leadership en matière de soins de santé de qualité*, souhaitait effectuer des recherches et s'occuper des besoins perçus en matière de santé chez les employés. Le personnel affecté à la santé en milieu de travail (ce qui inclut la santé au travail, l'aide aux employés et aux familles, la gestion des incidents critiques et du stress, la sécurité et la prévention, ainsi que la gestion des incapacités) savait qu'il y avait environ un Canadien sur cinq souffrant d'un problème grave de santé mentale comme la dépression ou l'anxiété. Un rapport de la Healthcare Benefit Trust, un fournisseur de régimes d'avantages sociaux et de services en Colombie-Britannique, indiquait que 35 % des employés admissibles à l'invalidité de longue durée souffrait de dépression, qu'il s'agisse d'une maladie primaire ou secondaire. C'est sur la base de ces renseignements que la Fraser Health Authority compte instaurer des programmes à l'intention des employés afin d'influencer positivement la santé mentale des employés et le milieu de travail, et commencer à évaluer cette intervention.

Les activités

Outil d'évaluation de la santé mentale

Fraser Health a choisi le programme Feeling Better Now®, un site Web canadien dont le contenu médical est conçu pour aider les médecins et les patients dans le diagnostic précoce, le traitement et la prise en charge soutenue des troubles mentaux au moyen de pratiques exemplaires. Il s'agit à la fois d'un outil éducatif de prévention et d'un programme d'intervention précoce. Ce programme permet aux gens de remplir un questionnaire en ligne qui est ensuite traité par un

programme d'ordinateur sur le Web qui produit des plans de suivi. Les personnes peuvent présenter ces plans à leur médecin de famille pour aider à établir le diagnostic et servir de guide pendant le traitement et le suivi.

À partir d'une recommandation émise par un comité directeur, un programme de mise à l'essai de Feeling Better Now® a été établi pour le personnel syndiqué des hôpitaux de soins de courte durée d'Abbotsford et Mission d'octobre 2006 à octobre 2007. La participation à la mise à l'essai dans les deux établissements a démontré qu'il y avait respectivement un taux de 37 % et 47 % du personnel présentant des risques de recevoir un diagnostic de trouble mental. Le programme a été lancé dans l'établissement de Surrey en 2008, auquel moment il fut aussi étendu au personnel non syndiqué (direction). À l'été 2009, le programme a été établi à Chilliwack, Hope et Agassiz.

Quand le programme sera en place depuis un an, l'organisme pourra évaluer les changements dans le taux d'utilisation du programme, les niveaux de productivité perçus, le nombre de membres du personnel présentant des risques de recevoir un diagnostic de trouble mental, et les jours d'absence déclarés par l'intéressé au cours des quatre derniers mois en raison d'une maladie mentale.

Résultats à ce jour :

Jusqu'à présent, un grand nombre de membres du personnel a accédé à Feeling Better Now®. Au cours de la première année, 1 241 membres du personnel se sont servis de l'outil. Au cours de la deuxième année, 1 452 employés ont participé (soit 21 % d'employés syndiqués). De plus, près de 200 utilisateurs assidus ont rempli l'auto-évaluation, ont obtenu des plans de suivi dont ils peuvent discuter avec leur médecin de famille et sont revenus visiter le programme pour déterminer les prochaines étapes. En s'appuyant sur ces nombres imposants, l'organisme souhaite étendre le programme à l'ensemble du personnel de la Fraser Health d'ici la fin de l'année 2010.

D'autres activités d'évaluation de la QVT

En même temps, l'organisme participe à d'autres activités d'évaluation de la qualité de vie au travail, y compris au sondage d'opinion en 12 questions sur l'engagement des employés (2006 à aujourd'hui) et à un sondage sur la santé des employés tenu en 2009 (par le Healthcare Benefit Trust). Le taux de réponse au sondage sur la santé des employés tenu en 2009 était 20,4 %.

Utilisation des résultats

Les résultats de l'automne 2009 serviront aux programmes et projets subséquents sur le milieu de travail (p. ex. des services d'encadrement en matière de santé) visant l'amélioration de la santé au travail et de la santé des employés.

Les leçons apprises

Favoriser la confiance dans le processus d'évaluation : L'organisme a découvert que la confiance constitue un important facteur lorsqu'il s'agit de sondages auprès du personnel. Les employés doivent comprendre la raison d'être des activités d'évaluation et y croire, sinon, cela aura un effet négatif sur leur participation. La confiance se gagne et, dans un milieu où règnent l'honnêteté et la justice, elle est plus grande.

Communication constante et cohérente : Une variété de moyens de communication et de messages répétés sont requis pour joindre autant d'employés, de médecins et de bénévoles que possible au sein d'un organisme. (Nota : compte tenu des lourdes charges de travail et de la prolifération de courriels, les gens tendent souvent à effacer les messages avant même de les lire.)

Les prochaines étapes

Comme nous l'avons déjà mentionné, on désire étendre le programme Feeling Better Now® à l'ensemble de la région régionale. Cela exigera d'importantes ressources et beaucoup de coordination, mais l'on s'attend à ce que cela s'avère un outil utile pour s'occuper du sous-diagnostic et du traitement inadéquat des problèmes de santé mentale du personnel dans l'ensemble de la région. La Fraser Health prévoit continuer de s'occuper des besoins en santé mentale des employés, ce qui sera assurément à l'avantage du personnel.

Les récentes restrictions budgétaires peuvent influencer sur l'utilisation future du sondage d'opinion (12 questions) au sein de la Fraser Health Authority. Les réductions budgétaires qui entraînent une baisse des services et du personnel font en sorte que les gens remettent en question la valeur de sondages menés auprès des employés et d'activités d'évaluation qui sont exigeants en termes de ressources. Néanmoins, l'organisme prévoit continuer d'utiliser le sondage annuel sur la santé des employés.



Fraser Health Authority

Colombie-Britannique

Des efforts seront faits pour évaluer les retombées des activités d'évaluation et des projets sur la santé en milieu de travail qui en résultent en se servant d'indicateurs préétablis sur les milieux de travail sains. Il s'agit là d'un défi qu'il faudra surmonter pour démontrer l'importance de ces activités et en assurer la réussite.

Nor' West Co-op Community Health Centre

Manitoba

L'organisme

Depuis 1972, le Nor' West Co-op Community Health Centre (Nor' West Co-op CHC) fournit une grande variété de services de santé, dont des soins médicaux, du counseling, de l'enseignement et des services communautaires à la population de Inkster (environ 32 000 habitants) située dans la partie nord-ouest de Winnipeg. Le Nor' West Co-op CHC est un organisme financé par l'Office régional de la santé de Winnipeg (ORSW) qui intègre certains partenaires afin d'assurer la prestation de services de santé communautaires, p. ex. des soins primaires, des soins de santé génésiques, des soins des pieds, des soins aux Autochtones, des services de promotion de la santé et de diététique, des services de développement communautaire et en lien avec la violence familiale.

Le but

Les valeurs de base du centre Nor' West démontrent son engagement envers l'excellence, l'intégrité, la diversité, le respect, l'innovation et la reddition de comptes. Au cours des dix dernières années, l'amélioration de la qualité de vie au travail a figuré parmi les buts stratégiques du centre. Par conséquent, le centre évalue la perception du personnel à l'égard de la qualité de vie au travail, et il prend les mesures nécessaires pour apporter des améliorations. De plus, le Nor' West Co-op CHC participe à des comités mixtes de l'ORSW : l'équipe d'Inkster pour l'éthique; le comité sur la qualité, la sécurité et la santé du milieu de travail d'Inkster; le bien-être social et le perfectionnement professionnel des employés (entre autres).

Les activités

Sondage sur la qualité de vie au travail auprès des employés

Depuis quelques années déjà, le Nor'West Co-op CHC fait remplir des sondages sur la qualité de vie à son personnel tous les deux ans¹. Tous les employés, qui sont presque au nombre de 50, sont appelés à remplir le sondage. Cet outil a été développé par le centre, et les taux de réponse ont toujours été satisfaisants (environ 50 %).

¹ En général, le sondage était distribué sur format papier, mais il a récemment été converti en format électronique.

Ententes pour l'excellence

Le personnel participe aussi à ce qui est connu comme une entente relative à l'excellence avec ses partenaires de l'ORSW. Au cours de cet atelier d'une journée, les participants évaluent différents points liés à la qualité de vie au travail afin de déterminer ceux qui exigent une attention prioritaire. L'atelier comprend une discussion de suivi et la planification d'activités ou d'interventions fondées sur les résultats du sondage.

Utilisation des résultats

À partir des résultats du sondage sur la qualité de vie au travail et de l'atelier *Ententes pour l'excellence*, un certain nombre de projets sur la qualité de vie au travail ont été entrepris par les employés. Les plus récents comprennent la mise sur pied de l'équipe pour l'éthique d'Inkster et d'une stratégie visant à conscientiser le personnel au sujet de l'éthique, le processus d'observation au poste de travail d'Inkster pour tout le personnel, et ce, dans trois organismes partenaires, et l'équipe de perfectionnement professionnel qui détermine et appuie les besoins du personnel en matière de perfectionnement professionnel, y compris la promotion de pratiques fondées sur des données probantes, la formation mutuelle et le transfert des connaissances.

Sondage sur les ressources humaines et les communications

Environ aux deux ans, le Nor' West Co-op CHC fait aussi remplir un sondage au personnel à propos des besoins des employés en matière de ressources humaines et de communications. Cet outil d'évaluation est particulièrement utile compte tenu de l'importance qu'accorde le centre à la collaboration interdisciplinaire, à la politique de portes ouvertes, à l'engagement du personnel et à la participation du personnel de première ligne au sein des comités interdisciplinaires.

Utilisation des résultats

Les résultats du récent sondage sur la qualité de vie au travail mené auprès des employés ont conduit à la mise en oeuvre ou à la poursuite de bon nombre de projets tels que ceux qui suivent : l'observation en poste, une politique pour les personnes qui travaillent seules, le maintien de l'équipe conjointe sur le bien-être des employés (responsable d'au moins quatre événements conjoints par année sur le bien-être du personnel), l'accès aux services de bibliothèque et aux séances d'information de l'ORSW, ainsi que l'achat d'un nouveau

serveur et de dix ordinateurs supplémentaires pour répondre aux besoins du personnel en matière de technologies de l'information.

Les leçons apprises

Encourager la participation du personnel grâce à des possibilités de formation : Les projets d'évaluation de la QVT sont améliorés en préparant le personnel de façon proactive et en lui fournissant le moyen de participer aux activités d'évaluation. Cette participation et cette collaboration contribuent aussi à créer un sentiment de confiance et de respect chez le personnel. Au Nor' West Co-op CHC, le personnel est bien préparé en vue de participer aux activités d'évaluation grâce à des séances de formation sur place comme les ateliers sur les modules relatifs à la qualité de l'ORSW et les ateliers Towards Evidence Informed Practice (TEIP). Cette formation contribue à ce que le personnel soit davantage conscientisé et qu'il comprenne mieux l'évaluation, et elle souligne l'importance des mesures de suivi pour s'occuper des secteurs prioritaires.

L'un des moyens exceptionnels que le Nor' West Co-op CHC a trouvé pour faire participer le personnel aux activités d'évaluation s'avère la participation à l'évaluation structurée en équipe de la collaboration entre le Nor' West Co-op CHC et l'ORSW. Le personnel reçoit une orientation d'un chercheur du secteur privé par le biais de l'ORSW au sujet des techniques d'entrevue et du processus d'analyse positive, et les membres effectuent ensuite des entrevues guidées les uns auprès des autres. Par conséquent, les membres du personnel ont participé activement à l'évaluation, et ils ont aussi développé des liens et une confiance plus solide à l'égard de leurs pairs.

Expérience requise : Lorsqu'on veut effectuer l'évaluation du rendement de la qualité de vie au travail, il est fortement suggéré d'avoir recours aux services d'une personne spécialisée en recherche et en évaluation. Bien que le Nor' West Co-op CHC ne dispose pas de ce type de spécialiste à l'interne, une partie de ses ressources limitées a servi à obtenir les services contractuels de spécialistes de la recherche et de l'évaluation. Le centre suggère aussi d'établir des liens avec les universités ou d'autres institutions de recherche pour obtenir des services similaires de façon ponctuelle.

**Nor' West Co-op
Community Health
Centre**

Manitoba

Les prochaines étapes

Le Nor' West Co-op CHC poursuivra ses activités d'évaluation de la qualité de vie en se servant de ses propres outils d'évaluation ainsi que du sondage Pulse sur la qualité de vie au travail d'Agrément Canada. Des recherches sont aussi menées afin de trouver de nouveaux moyens novateurs de susciter la participation du personnel à l'évaluation et à l'amélioration de la qualité, et on pourra bientôt tenter de participer à des analyses comparatives pertinentes.

Saint Elizabeth Health Care

National

L'organisme

Le Saint Elizabeth Health Care (SEHC) est un organisme de santé communautaire qui fournit des soins aux gens à domicile et dans leur localité depuis 1908. Les principaux services s'avèrent les soins à domicile, la consultation et l'enseignement, lesquels sont fournis par environ 4 000 membres du personnel répartis dans des localités qui se trouvent principalement en Ontario et dont certaines succursales sont situées ailleurs au Canada. Le SEHC effectue approximativement 3,8 millions de visites de santé chaque année.

Le but

Ayant comme vision de faire honneur au visage humain des soins de santé, l'un des principaux buts du SEHC est de créer un milieu de travail sensationnel au personnel. À partir d'un plan pour un milieu de travail sain, un certain nombre de projets d'évaluation a été mis en place en vue d'évaluer l'incidence du milieu de travail sur le personnel. Les résultats sont régulièrement analysés ; des plans et des programmes ciblés ont été mis en oeuvre.

Les activités

Étude sur l'engagement des employés menée chez Hewitt

En 2003, le SEHC a participé à l'étude menée par Hewitt sur les meilleurs employeurs au Canada. Cela s'est avéré un bon point de départ pour la démarche d'évaluation de la QVT du SEHC. Les résultats ont permis d'obtenir d'importants renseignements sur le point de vue du personnel au sujet de la façon dont l'organisme s'y prend pour favoriser la santé et le bien-être des employés. Ces résultats ont conduit à des discussions sur ce que l'organisme fait pour le personnel, ainsi que sur les façons de mieux le faire et de susciter l'entière participation des gens.

Les résultats

Afin d'aller de l'avant de manière coordonnée et stratégique, le SEHC a formé un comité consultatif structuré sur la qualité de vie au travail, lequel est composé de personnel provenant de tous les paliers. Ce comité prodigue ses conseils à l'organisme au sujet de la santé et du bien-être, y compris sur l'évaluation. Le comité dispose d'un mandat

officiel, se réunit régulièrement et est parrainé par le premier vice-président au développement interne.

Sondage sur la santé et le bien-être

Afin de tirer parti de cette expérience, le SEHC a élaboré et mis en oeuvre son propre sondage sur la santé et le bien-être du personnel au début de l'année 2009. L'organisme a choisi d'élaborer son propre sondage, adapté à son milieu de travail afin de pouvoir répondre aux besoins de diverses catégories d'emploi et de professions, ainsi que dans le but de mieux gérer les coûts. Le sondage, qui compte 13 questions, portait surtout sur des pratiques axées sur la qualité de vie au travail, le milieu de travail physique et le milieu social. Un échantillonnage d'employés de l'organisme a rempli le sondage (personnel de première ligne provenant de quatre établissements, incluant du personnel infirmier, des personnes affectées aux soins de soutien et à la réadaptation, ainsi que du personnel administratif.). Grâce au caractère intentionnel et centré de cette démarche, un taux de réponse de 87 % a été atteint.

Les résultats

Les résultats ont indiqué que le personnel s'intéresse à la nutrition, à la forme physique, à la gestion du stress et à l'accès à la formation (de préférence sur Intranet).

Ces résultats ont mené à certains nouveaux projets sur la qualité de vie, dont ceux qui suivent :

- l'accès à de nouveaux liens pour obtenir de l'information et des ressources liées à la santé sur le site Web du personnel;
- des taux préférentiels pour abonnement collectif à un centre de conditionnement physique local;
- la présentation de sujets relatifs à la qualité de vie au travail dans le bulletin trimestriel des employés;
- le remaniement de l'orientation du personnel et de l'accueil des nouveaux arrivants;
- l'évaluation annuelle du rendement facilitée grâce à un outil en ligne.

Autres activités d'évaluation de la QVT

Parmi ses activités d'évaluation de la QVT, le SEHC fait le lien entre le taux d'accidents du travail, les données relatives aux arrêts de travail et l'observance du lavage des mains. Les taux d'accidents du travail et les données relatives aux arrêts de travail sont surveillés de près, analysés et communiqués au conseil d'administration dans des rapports. Selon les données recueillies à ce jour, un certain nombre de projets ont été entrepris, dont ceux qui suivent :

- un programme de conscientisation à l'égard de troubles musculosquelettiques;
- un programme d'évaluation ergonomique des stations de travail;
- un programme de formation sur la conduite sécuritaire;
- de la formation sur les techniques de levage et de transfert;
- un programme de conscientisation à l'égard de la sécurité à l'intention des superviseurs.

Les résultats se sont avérés positifs puisqu'il y a eu une réduction du taux de jours non travaillés pour cause de blessure; ce taux est passé de 6,15 en 2007 à 4,81 en 2009. Cela a entraîné une diminution de la tarification exigée à l'organisme par la Commission des accidents du travail dans le cadre de la Nouvelle méthode expérimentale de tarification par incidence, ce qui influence les remises sur les primes des organismes qui maintiennent un bon dossier de santé et sécurité.

Le SEHC fait de plus partie des premiers organismes à s'être inscrit à la campagne *Des soins de santé plus sûrs maintenant!* qui vise à améliorer la sécurité des clients par le biais de l'apprentissage, du partage et de la mise en oeuvre d'interventions reconnues pour réduire les événements indésirables pouvant être évités.

Les leçons apprises

Bonne méthode de base : La participation à l'étude de Hewitt mentionnée précédemment, un sondage externe bien structuré mené auprès des employés, a permis de jeter les bases d'une bonne méthode qui servira à évaluer la QVT de façon plus structurée. Cette entreprise a servi de fondement à l'engagement du SEHC à l'égard de l'évaluation, en plus de contribuer à créer la culture de mieux-être de l'organisme. Le SEHC planifie maintenant d'effectuer des projets de suivi et de comparaisons de données dans l'ensemble des régions. Le prochain sondage mené auprès du personnel est prévu pour 2010.

Communication à l'échelle locale : Les résultats des évaluations à l'échelle locale sont très utiles. Tandis que les résultats obtenus à l'échelle de l'organisme peuvent fournir des renseignements importants, les résultats relatifs à chaque établissement ont une incidence directe sur le personnel en milieu communautaire, et ils permettent d'engendrer le changement et la croissance à l'échelle locale.

Incitatifs : La participation des employés aux activités d'évaluation a augmenté grâce à des incitatifs. Le SEHC tire régulièrement des prix au hasard à l'intention du personnel qui participe aux projets.

Les prochaines étapes

Le SEHC prévoit continuer d'effectuer des évaluations ciblées relatives à la QVT. Les résultats relatifs à la santé et au mieux-être permettent à l'organisme de cerner les possibilités d'amélioration afin que les projets liés au milieu de travail puissent être réalisés de manière à offrir au personnel le meilleur milieu de travail possible.

Trillium Health Centre

Ontario

L'organisme

Le Trillium Health Centre est l'un des plus grands hôpitaux d'enseignement de soins tertiaires au Canada; on y offre des programmes régionaux hautement spécialisés en soins cardio-vasculaires de pointe, en soins aux victimes d'accident vasculaire cérébral, en neurosciences, en orthopédie et en services aux victimes d'agression sexuelle et de violence familiale. Cet hôpital constitué de deux établissements dessert plus d'un million de résidants de la région de Mississauga, dans Toronto Ouest et les environs. En 2008-2009, cet organisme a admis 31 358 patients au total, a reçu la visite de 228 601 clients en cliniques externes, ainsi que 77 737 personnes au service des urgences. L'organisme emploie plus de 4 000 personnes et compte 748 médecins et 1 100 bénévoles.

Le but

Dans le cadre de sa démarche relative à la qualité de vie au travail, le centre Trillium vise à faire participer ses effectifs le plus possible. Des sondages annuels menés auprès des employés s'avèrent l'un des principaux outils d'évaluation et sont effectués dans le but de déterminer les points forts et les possibilités d'amélioration en matière de qualité de vie au travail en général et d'engagement des employés, en particulier. Les médecins et les bénévoles font habituellement l'objet d'un sondage tous les deux ans. Le centre Trillium figure parmi le nombre croissant d'organismes de santé qui ont signé la *Charte de leadership en matière de soins de santé de qualité* de la CQVT-SSQ.

Les activités

Sondage sur la satisfaction des employés

Depuis six ans, le centre Trillium fait remplir un sondage à son personnel chaque année à l'aide d'un outil conçu et distribué par Metrics@Work Inc., ce, dans le but de recueillir, d'analyser, de communiquer et d'interpréter des données afin de compter sur un effectif productif et engagé.

Metrics@Work fournit des résultats relatifs à l'ensemble de l'organisme ainsi qu'aux unités et services, ce qui contribue à cerner les points forts et les possibilités d'amélioration des équipes, des services ou

des groupes de prestataires de services. Le sondage permet d'évaluer l'incidence de la démarche du centre Trillium en matière de qualité de vie au travail à partir de six indices : relations de travail, qualité du travail, suffisance des ressources, qualité de la direction, milieu de travail sécuritaire et attentionné, conditions de travail des soins infirmiers et des services paramédicaux.

Utilisation des résultats : Équipes

Les résultats du sondage mené en 2008 auprès du personnel ont permis au centre Trillium d'établir les différences qui existent entre les équipes et ont suscité une étude plus poussée afin de mieux comprendre ce qui était à la base de ces différences. L'organisme croit que les changements surviennent au sein des unités et que chaque équipe doit chercher à trouver ses propres solutions. Les équipes ont reçu l'appui nécessaire pour élaborer leurs propres programmes et activités ciblés afin de répondre à leurs besoins particuliers. Le fait de travailler à plus petite échelle s'est avéré une réussite puisque les résultats du sondage de 2009 mené auprès du personnel ont augmenté pour cinq des six indices. Le centre Trillium est conscient que l'ensemble des unités et des services ont besoin de recevoir un soutien adapté pour obtenir l'engagement des employés, et que ces mesures ne devront pas être instaurées dans un secteur au détriment d'un autre.

Utilisation des résultats : gestionnaires, directeurs et haute direction

Lorsqu'il s'est penché sur les résultats du sondage obtenus par des groupes d'employés précis, le Trillium Health Centre a constaté que les trois groupes de gestion, soit la haute direction, les directeurs, ainsi que les gestionnaires ou chefs d'équipe, avaient connu une baisse dans l'ensemble (moyenne globale) des résultats du sondage entre 2006 et 2008. Plus précisément, les directeurs sont passés de 83 % à 73 %, les membres de la haute direction sont passés de 89 % à 81 %, et les gestionnaires ou chefs d'équipe, de 80 % à 74 %. Ces constatations indiquaient que ces trois groupes avaient besoin qu'on suscite leur participation de façon plus efficace, et qu'il fallait accorder une attention plus étroite aux facteurs qui satisfont et motivent ces employés, y compris la qualité de la direction et la suffisance des ressources. La priorité a été donnée aux secteurs où les besoins étaient plus grands, et grâce à des mesures ciblées et des projets précis, les résultats des trois groupes se sont améliorés considérablement en 2009. Il a été noté que l'organisme devait s'assurer de se concentrer

sur les dirigeants en tant que personnes, et de placer la personne et les relations de travail au premier plan.

Les leçons apprises

Utilité de l'évaluation annuelle pour faire ressortir des tendances : Le centre Trillium confirme la valeur de l'évaluation annuelle (ex. sondages du personnel) afin d'observer des changements avec une plus grande exactitude de manière à cerner des tendances au fil du temps¹. Les résultats obtenus à l'échelle de l'organisme et sur le plan des services peuvent fournir des données importantes sur les secteurs qui exigent de l'attention et des améliorations.

Utilité d'un soutien en développement organisationnel : Même si des conseillers en développement organisationnel guident les gestionnaires et les directeurs, le travail et les activités visant à faire participer le personnel et à le soutenir relèvent en fait des gestionnaires et des directeurs. Au fil du temps, et avec l'aide de spécialistes en développement organisationnel, les gestionnaires sont devenus plus compétents dans l'utilisation des données afin d'apporter des améliorations au sein des unités et des services en ce qui a trait à la qualité de vie au travail.

Lien avec la rémunération au rendement : Ce sont les gestionnaires qui doivent rendre des comptes, et l'évaluation fait partie de leur accord d'indemnisation liée au rendement. L'organisme cherche des gestionnaires et des dirigeants qui sont conscients et engagés à l'égard de la QVT, et qui en assument la responsabilité. Les gestionnaires et les dirigeants s'approprient les résultats de leurs évaluations et doivent les partager et les communiquer dans des rapports pour finir par prendre les mesures de suivi nécessaires au sein de leur unité ou service.

L'évaluation suscite la participation : L'organisme mentionne les nombreux avantages liés à l'évaluation du rendement en matière de QVT, ainsi que le fait que les bienfaits sont, en fin de compte, associés au concept d'engagement des employés. L'organisme croit que les employés qui se préoccupent de leur travail et de leur organisme peuvent avoir un effet positif sur la productivité et les résultats des soins. Au centre Trillium, l'évaluation et les mesures de suivi efficaces contribuent à faire participer les employés.

¹ Le personnel répond à des sondages sur papier ou sur le Web (ce dernier ayant été plus populaire que la version papier pour la première fois en 2009).

Les prochaines étapes

Le centre Trillium s'appuie sur ses activités d'évaluation et prévoit continuer d'effectuer des sondages annuels auprès du personnel. En ce qui concerne l'évaluation et la démarche entourant la qualité de vie au travail, l'organisme note qu'il doit continuer de s'en tenir à ce qui fonctionne afin d'assurer la participation des intervenants et de prendre les bonnes mesures, p. ex. des projets précis adaptés à une unité ou un service.

L'organisme se servira aussi du sondage Pulse sur la qualité de vie au travail d'Agrément Canada dans le cadre de son processus d'agrément. De plus, le sondage Picker de la National Research Corporation (NRC) sera mis en oeuvre en 2010, et continuera d'être utilisé par la suite.

Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada

National

L'organisme

VON Canada est l'organisme caritatif sans but lucratif de soins à domicile et en milieu communautaire le plus important du Canada. En 2008-2009, VON a effectué plus de 13 000 visites par mois chez des clients ayant besoin de soins infirmiers. Les programmes comprennent des soins de santé à domicile, du soutien aux soignants, des services de soutien à la personne, d'aide à la famille et de soutien à domicile, des services de promotion de la santé et d'éducation, des services de santé mentale, ainsi que des soins palliatifs, entre autres. VON compte environ 5 000 employés et 10 000 bénévoles qui oeuvrent dans un réseau de succursales desservant plus de 1 200 communautés dans les dix provinces.

Le but

VON Canada, un signataire de la *Charte de leadership en matière de soins de santé de qualité de la CQVT-SSQ*, a cherché à faire fond sur l'expérience réussie des employés en lien avec le sondage sur la qualité de vie au travail de manière à continuer de répondre aux besoins en matière d'engagement des employés partout au pays. VON est d'avis que l'engagement des employés est important à leur satisfaction et au maintien de l'effectif. L'organisme tient aussi résolument aux milieux de travail sains et à des employés en santé, et accorde une attention particulière aux circonstances et défis uniques présents dans le milieu communautaire (p. ex. travailler dans le domicile des clients). Cet engagement est ancré dans le but stratégique de l'organisme qui se veut un organisme hautement performant qui valorise les membres de son personnel et les bénévoles. Le but de VON quant à l'évaluation de son rendement consistait à mieux comprendre les préoccupations et la satisfaction des employés à l'égard de la qualité de vie au travail.

Les activités

Sondage à l'intention des employés sur la qualité de vie au travail

VON Canada a utilisé de façon efficace son propre sondage sur la qualité de vie au travail auprès de ses employés pendant de nombreuses années; le dernier sondage remonte à 2006 alors qu'il a obtenu un taux de réponse¹ de 40 %. Cet outil d'évaluation a fourni des données et de

¹ Un sondage sur papier a été utilisé.

l'information utiles qui ont ensuite été validées au moyen de groupes de discussions composés de membres du personnel.

Résultats :

Ces sources d'information ont fourni une base solide à partir de laquelle VON a élaboré son plan d'action lié à la QVT et a instauré un certain nombre de programmes à l'intention des employés et liés au milieu de travail, dont un nouveau modèle de leadership et le remaniement du rôle des infirmières gestionnaires. En 2007-2008, l'organisme a continué à se concentrer sur son fonctionnement et ses programmes à l'intention des employés et liés au milieu de travail.

Sondage du Center for Talent Retention

Pour mettre à profit le succès de cette expérience en évaluation, et pour rehausser l'attention portée à l'engagement des employés, VON a amélioré son sondage à l'intention du personnel en travaillant avec le Center for Talent Retention (CTR), une unité d'exploitation de l'entreprise The Centre for Talent Solutions établie à Denver, au Colorado. Le CTR a beaucoup de connaissances et d'expertise sur la façon d'attirer des employés, de susciter leur participation, de voir à leur formation et à leur perfectionnement professionnel, ainsi que de les retenir. VON a mis en oeuvre le sondage en ligne du CTR au milieu de l'année 2009.

Résultats :

Les constatations du sondage seront communiquées à différents niveaux, soit à l'échelle de l'organisme, dans les succursales, selon des fonctions précises, et propres aux gestionnaires. Lorsqu'il aura les résultats de l'évaluation, VON prévoit les valider auprès de groupes de discussions, puis travailler aux priorités relatives aux mesures à prendre. Le CTR travaillera aussi avec l'équipe de leadership du VON pour cerner quatre à six secteurs clés pour susciter davantage l'engagement du personnel. Des stratégies ont été retenues pour s'occuper de ces secteurs, et ce, jusqu'au niveau des mesures à prendre. Ces dernières seront ensuite traduites en séances de formation offertes en personne aux gestionnaires.

Sondage Pulse à l'intention du personnel sur la qualité de vie au travail

Depuis janvier 2010, tous les deux mois, VON met aussi en oeuvre des « vérifications du pouls des employés » pour évaluer les perceptions qu'ont les membres du personnel face à la santé du milieu de travail et du personnel. Un outil accessible en ligne (SurveyMonkey) sera utilisé pour distribuer le sondage qui posera des questions ciblées à des groupes choisis parmi le personnel. Les gestionnaires auront aussi accès à un site Web hébergé du CTR géré par VON pour voir les résultats de leur succursale, et pour obtenir de l'information sur la façon d'appuyer le changement. VON prévoit offrir aux gestionnaires des possibilités de formation spécifiques aux secteurs qui exigent une attention prioritaire. VON reconnaît cet important partenariat avec les 200 à 250 gestionnaires qu'il emploie à l'échelle du pays pour l'aider à atteindre sa capacité organisationnelle en améliorant sa capacité de diriger et de gérer, ce qui, en bout de ligne, améliorera les affaires et mènera à un meilleur service pour les clients.

En prévision de changements à la technologie de l'information à grande échelle, les activités d'évaluation continues du VON sont particulièrement importantes présentement. Bien que les employés en profiteront à la longue, une transformation d'une telle ampleur peut aussi susciter du stress et de la frustration. Conscient de cela, VON tient à la participation du personnel, au dialogue libre et à une évaluation continue du rendement pour appuyer son personnel pendant la transition.

Les leçons apprises

Il est crucial de passer à l'action : VON sait qu'à moins d'être prêt à prendre des mesures, cela ne sert à rien d'effectuer des activités d'évaluation liées à la QVT. L'évaluation sans un suivi concret serait une perte de temps et de ressources et, par conséquent, cela est inacceptable. En tant qu'organisme caritatif, sans but lucratif, les ressources sont limitées et les mesures de suivi doivent être planifiées et budgétées attentivement.

Utilisation créative des ressources : VON a trouvé des moyens de répondre aux besoins de son personnel avec des ressources limitées. Une composante importante de l'utilisation créative des ressources consiste à faire en sorte que le personnel continue de participer au processus décisionnel. Les membres du personnel apprécient une communication continue et ils comprennent qu'ils travaillent dans un

secteur des soins de santé où les ressources sont limitées et où l'on doit dresser des priorités.

Mesure d'évaluation complète : VON croit que les sondages menés auprès des employés ne devraient pas être la seule source de données au sujet de l'engagement des employés. Si le sondage est le seul moyen utilisé pour recueillir les perceptions des membres du personnel, ceux-ci peuvent utiliser ce véhicule pour émettre principalement des commentaires négatifs, car il s'agit de leur seule façon de se faire entendre. Les sondages menés auprès des employés devraient être traités comme l'une des sources de données dans un processus plus vaste de collecte de données. Dans le cas de VON, les groupes de discussion formés de membres du personnel représentent un deuxième moyen utile d'obtenir des données. De plus, ils contribuent au cycle de rétroaction entre les dirigeants et le personnel.

La communication aide à encourager le ralliement : L'organisme a utilisé une variété de stratégies pour promouvoir ce sondage auprès des membres de son personnel répartis en divers endroits, et il a obtenu un taux de réponse d'environ 50 % (soit, près de 2 500 membres du personnel). Il doit ce succès en grande partie aux champions du sondage dans chaque succursale. Ceux-ci ont organisé des rassemblements pour marquer le lancement du sondage, ont accueilli le personnel pour l'orienter aux questionnaires électroniques, laissé des messages dans les boîtes vocales, signé des courriels et inclus des lettres avec les bordereaux de paie. Grâce à ces efforts, le personnel a perçu le sondage du CTR comme étant « son sondage », tel que l'illustre le slogan du sondage : *Speaking up for our Future: Every Voice Counts*.

Prochaines étapes

Au fur et à mesure que VON acquiert de l'expérience dans l'évaluation de la QVT et qu'il approfondit sa compréhension de celle-ci, il sait qu'il doit aussi se concentrer sur les besoins des gestionnaires et superviseurs pour appuyer le personnel de manière efficace. Il prête donc une attention à l'enseignement donné aux gestionnaires pour que leur gestion soit efficace, et il investit à cet égard, de manière à améliorer l'engagement des employés dans l'ensemble de l'organisme. VON perçoit l'amélioration du talent pour la gestion comme étant la prochaine étape importante pour arriver à une meilleure qualité de vie au travail.

London Health Sciences Centre

Ontario

L'organisme

Le London Health Sciences Centre (LHSC) est l'un des plus grands hôpitaux d'enseignement de soins de courte durée au pays. En 2008-2009, au LHSC, il y a eu 44 979 admissions, 692 242 consultations en soins ambulatoires (excluant le service des urgences) et 146 903 consultations au service des urgences. Le centre compte environ 9 000 employés, 728 médecins et 755 bénévoles.

Le but

En juin 2009, le LHSC a joint le rang d'autres organismes de soins de santé au Canada qui ont signé la *Charte de leadership en matière de soins de santé de qualité* de la Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité (CQVT-SSQ). La bienveillance et la bienfaisance guident le travail du LHSC, et elles sont guidées par le respect, la confiance et la collaboration.

Les activités

Culture de sécurité des employés

Au milieu de l'année 2007, le LHSC a effectué un sondage sur la culture intitulé « Have Your Say! » (élaboré par l'entreprise McKinsey and Company). Plus de 3 200 membres du personnel et médecins y ont répondu; les résultats ont fait ressortir à la fois des points forts et des possibilités d'amélioration. Les préoccupations ou problèmes soulevés portaient sur le moral du personnel, la sécurité du personnel et des patients, la responsabilité envers l'environnement ainsi que la santé en milieu de travail (y compris l'équilibre travail-vie). Les répondants indiquent aussi que l'avenir de l'hôpital devrait être défini dans un ensemble de valeurs qui orientent ses décisions et les mesures prises. Les buts en matière de rendement, l'évaluation des réalisations ainsi qu'une responsabilité accrue ont aussi été cernés en tant que priorités.

Utilisation des résultats :

En réponse aux résultats du sondage, un « milieu de travail sain » a été retenu en tant qu'une des quatre orientations stratégiques de l'hôpital dans son plan stratégique de 2008-2011. De plus, l'équipe de haute direction de l'hôpital a mis sur pied une équipe pour un organisme sain en janvier 2008. L'équipe a élaboré un cadre conceptuel d'un organisme sain lequel est fondé sur les meilleures pratiques pour créer un milieu de travail sain dans les organismes de santé. L'équipe a résumé son

travail dans un rapport qui dressait la liste des mesures recommandées, y compris les priorités, les échéanciers ainsi que les responsabilités en vue de favoriser un milieu de travail sain. En septembre 2008, la haute direction a appuyé le rapport.

La première recommandation émise dans le rapport de 2008 de l'équipe pour un organisme sain consistait à signer la *Charte de leadership en matière de soins de santé de qualité*. L'équipe a aussi recommandé que le LHSC évalue les indicateurs standards sur la qualité de vie au travail déterminés par la Coalition¹, qu'il en fasse le suivi et en présente les résultats¹. L'organisme recueillait déjà des données sur ces indicateurs; cependant, les données ne faisaient pas l'objet d'un suivi exhaustif ou d'une interprétation approfondie. De plus, les indicateurs n'étaient pas présentés comme des indicateurs de la qualité de vie au travail, mais plutôt comme des indicateurs des ressources humaines (p. ex., formation et perfectionnement professionnel, taux de roulement) ou des indicateurs financiers (p. ex., travail supplémentaire ou congés de maladie).

Indicateurs de la qualité de vie au travail :

La reformulation des indicateurs ou leur nouvelle image en tant qu'indicateurs de la QVT a mis l'accent sur les personnes dans l'organisme et sur leurs besoins en tant que personnes au travail. Une partie de la stratégie à l'endroit d'une nouvelle image consistait à influencer les perceptions du personnel et des dirigeants au sujet des organismes sains et des avantages qui s'y rattachent. Elle a aussi aidé les dirigeants à modifier leur façon de percevoir leur façon de percevoir la QVT et d'envisager différentes approches pour régler les problèmes de QVT. Par exemple, en cernant les niveaux élevés de congés de maladie en tant que problème de qualité de vie au travail plutôt que de simplement confronter des membres individuels du personnel au sujet du taux de congé de maladie, les chefs d'unité ou de service peuvent explorer de façon proactive la manière d'améliorer la QVT. Non seulement cette approche permet-elle d'améliorer les résultats découlant des indicateurs, mais elle rehausse aussi la QVT du personnel.

Le LHSC continue à faire la collecte des données liées à la QVT, à les utiliser et à démontrer comment ces données font partie d'un cadre d'évaluation du rendement plus vaste de l'organisme.

¹ Indicateurs de la QVT pour l'ensemble de l'organisme : taux de roulement; taux de postes vacants, formation et perfectionnement professionnel, heures supplémentaires, absentéisme, arrêts de travail avec indemnité, satisfaction des prestataires.

Le centre travaille pour s'assurer que ses dirigeants sont conscients des indicateurs liés à la QVT, sont engagés à l'égard de leur évaluation et de leur suivi, et qu'ils sont responsables des résultats. Les directeurs et les gestionnaires doivent faire rapport sur les indicateurs liés à la QVT, en discuter et en traiter avec leurs dirigeants sur une base trimestrielle. Un plan de communication a été élaboré; il comprend des messages précis à l'intention des dirigeants et des partenaires. L'enseignement donné aux dirigeants au sujet de l'importance d'un organisme sain est au cœur de cette démarche. Nombre d'activités sont planifiées pour le mois de la santé au travail en octobre. Il s'agit d'une autre occasion de hausser la sensibilisation au sujet des changements survenus dans l'hôpital par rapport à un milieu de travail sain.

Les leçons apprises

Les dirigeants agissent comme des champions : Le LHSC a appris qu'une évaluation réussie de la QVT exige un haut dirigeant en tant que champion pour accroître la sensibilisation à l'évaluation du rendement et pour lui accorder l'importance qu'elles méritent. Le chef de l'équipe pour un organisme sain au LHSC relève directement du président-directeur général, ce qui indique au personnel qu'un organisme sain est une priorité. De plus, cette structure hiérarchique favorise une prise de décisions et des mesures de suivi plus rapides.

Données simples et transparentes : Les gestionnaires et les dirigeants doivent recevoir des données sur la QVT qui sont claires, faciles à utiliser et transparentes. Cela aide à inclure les gestionnaires et les dirigeants dans le processus de présentation de rapports et d'amélioration, et favorise la reddition de comptes.

Prochaines étapes

L'organisme est engagé à l'égard de l'évaluation continue des indicateurs recommandés par la CQVT-SSQ. Le LHSC aura bientôt un portrait révisé des perceptions qu'ont les membres du personnel au sujet de la qualité de vie au travail lorsqu'il aura recours au Sondage Pulse sur la qualité de vie au travail pendant ses activités d'agrément en 2010. Les résultats du sondage seront examinés par une équipe multidisciplinaire qui cernera les questions prioritaires, planifiera des activités et suggérera des cibles. Le centre prévoit aussi effectuer un sondage plus exhaustif auprès de son personnel en 2011 en collaboration avec la National Research Corporation (NRC) Picker Canada. Des efforts intensifiés seront déployés pour fournir des données liées à la QVT aux dirigeants tant au plan de l'organisme que des unités, et l'on s'attend à ce qu'il en ressorte des mesures de suivi.