

Programme « Climat-Performance »

Une démarche d'évaluation du climat organisationnel et de soutien au développement des capacités de mobilisation des personnes pour améliorer la qualité du milieu de travail et optimiser la performance des équipes.

Un programme fondé sur 10 ans de recherche dans le
Réseau de la santé et des services sociaux du Québec

Pour plus d'information : www.criso.ca

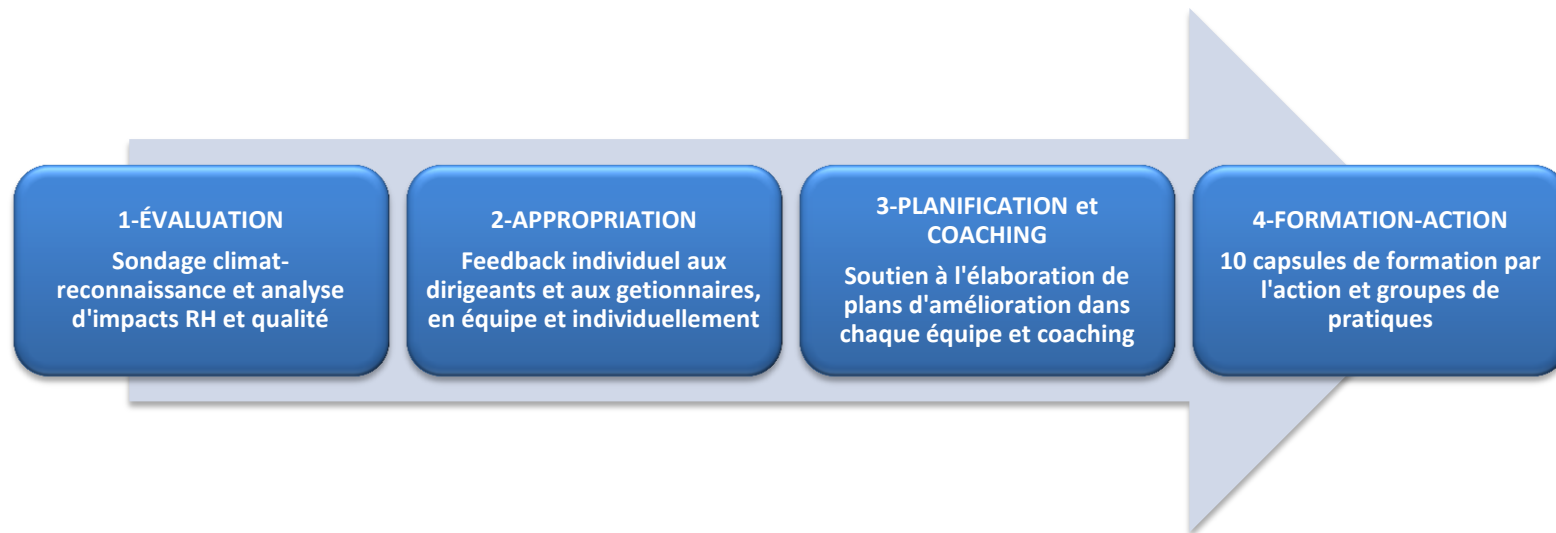


Centre de recherche
et d'intervention en
santé des organisations

Research and
Intervention Centre for
Healthy Workplaces

Le programme « Climat-Performance » du CRISO

La démarche présentée brièvement dans ce document contribue au développement d'un milieu humain de travail qui optimise la performance des équipes et la qualité des services. Il permet de développer les capacités des gestionnaires à créer des environnements de travail où les employés sont engagés, responsables et insérés dans un milieu organisationnel cohésif.



Des employés engagés, responsables et insérés dans un milieu organisationnel cohésif

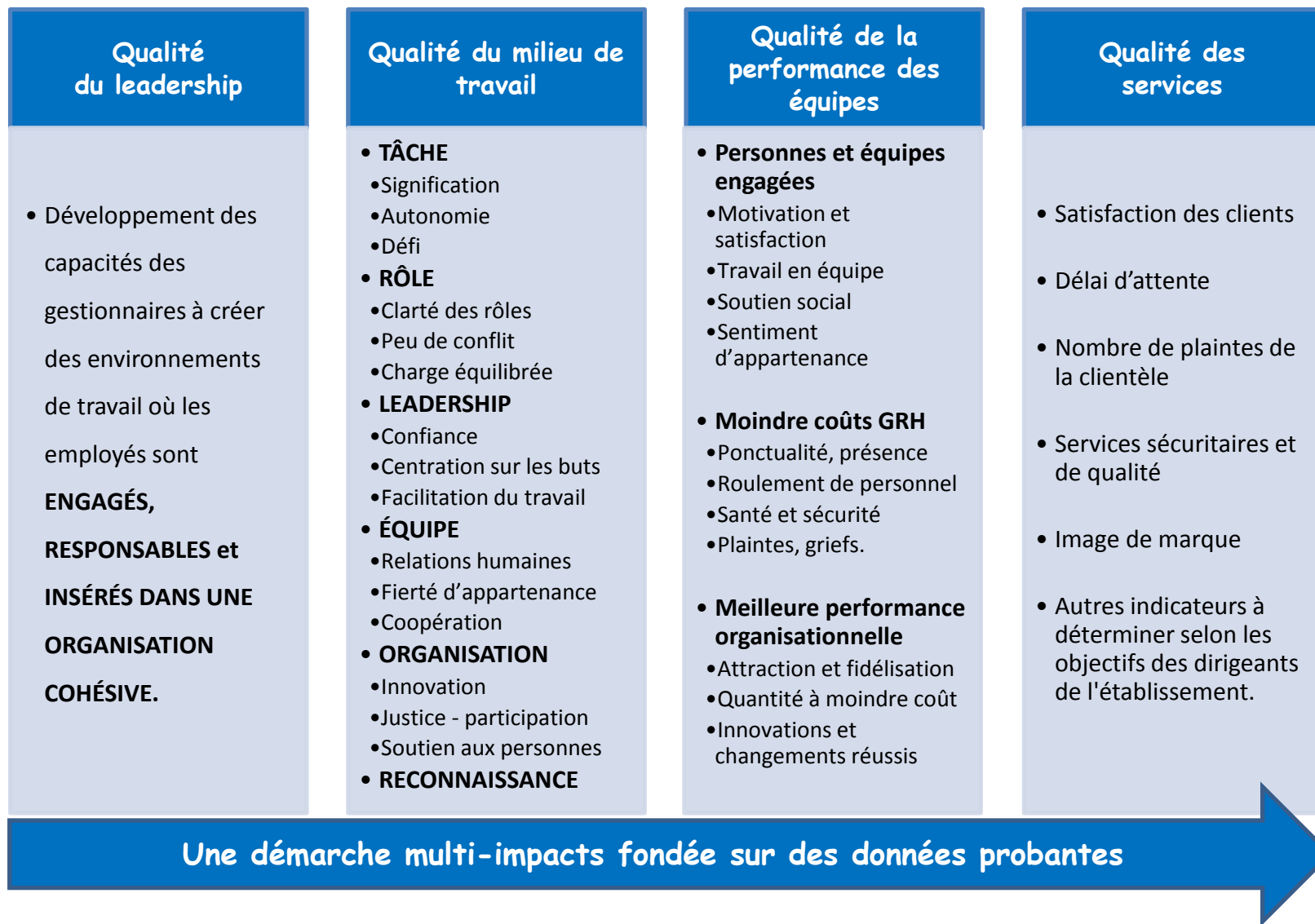


Le programme « Climat-performance » est le résultat de plusieurs années de recherche dans différents milieux organisationnels. L'outil de mesure du climat psychologique que nous utilisons est valide et fiable d'un point de vue scientifique et le processus d'accompagnement proposé a fait ses preuves dans plusieurs milieux. De plus, dépendamment des objectifs spécifiques du client, nous pouvons ajouter d'autres échelles de mesure, complémentaires à la mesure du climat psychologique : évaluation des pratiques de reconnaissance, de l'équilibre effort-reconnaissance, de l'engagement organisationnel, de la satisfaction au travail, etc. Les questionnaires d'Accréditation Canada et du Conseil québécois d'agrément utilisés depuis quelques années dans le processus Q-Mentum ne permettent pas de capter l'expérience psychologique vécue dans chacune des équipes travail et de dégager avec précision les gestes-clés à poser pour améliorer la situation.

Le contexte et les objectifs qui caractérisent habituellement les demandes de services pour ce programme se résument comme suit.

- La direction se préoccupe du fait qu'un bon nombre d'employés perçoivent qu'ils évoluent dans un climat de travail qui mérite d'être amélioré.
- En conséquence, la direction veut procéder à une mesure objective des perceptions en regard de la qualité du milieu de travail et mobiliser les cadres et les équipes dans une démarche visant l'amélioration continue du climat de travail et des pratiques de reconnaissance.
- Ce faisant, la direction souhaite créer un environnement de travail favorisant l'engagement affectif envers l'organisation et la satisfaction au travail et, de ce fait, la performance optimale des employés.

Nos résultats de recherche montrent que dans les établissements de santé et de services sociaux, le climat psychologique a des impacts directs sur les taux de roulement, l'absentéisme et le temps supplémentaire obligatoire (TSO) et, par conséquent, sur la satisfaction des patients, les erreurs de médication et les durées de séjour.



Description du programme

Phase I - Évaluation

■ Atelier de travail avec l'équipe de direction

- Porte sur les conditions de succès d'une démarche d'amélioration du climat de travail et le rôle des cadres de direction.

■ Atelier conférence auprès de tous les gestionnaires de l'organisation

- Porte sur (a) la nature du climat de travail, (b) les impacts du climat de travail sur les comportements organisationnels (ex : absentéisme) et les résultats observés auprès des clients (ex : satisfaction) et (c) les facteurs clés de succès d'une démarche de mobilisation en amélioration continue du climat de travail.

■ Sondage scientifique auprès de tout le personnel, incluant les gestionnaires

- Personnalisation du questionnaire.
- Production des questionnaires ; mise sous enveloppe du questionnaire, de la lettre d'introduction, d'une annexe contenant la liste des unités administratives et une enveloppe de retour préaffranchie ; envoi à la direction des ressources humaines de l'établissement.
- Note : L'organisation est responsable de la logistique reliée à la distribution des questionnaires et aux communications internes visant à maximiser la participation (taux de réponse).

■ Production des rapports de sondage

- Un « rapport global » fournissant les résultats globaux, par catégorie d'emploi et par direction ; des « rapports spécifiques » pour chacune des directions et pour chacune de leurs composantes (ex : la direction de l'ingénierie et chacune de ses unités administratives). Rapports remis sous forme papier et électronique (CD-Rom). VOIR EXEMPLE D'OUTIL DE FEEDBACK à l'ANNEXE 1.
- Des résultats présentés avec des codes de couleur qui permettent de repérer rapidement les points forts et les points à améliorer.
- Des enjeux d'amélioration et des points à surveiller mis en évidence de façon très précise.
- Des analyses corrélationnelles entre les résultats du sondage climat et des variables RH et qualité de services (selon les spécifications du client).

Phase II - Appropriation

- Présentation des résultats globaux à la direction.
- Présentation des résultats globaux à l'ensemble des gestionnaires.
- Remise des rapports spécifiques (un par direction) dans le cadre d'entrevues individuelles.

Phase III - Planification et coaching

- **Atelier d'appropriation des résultats et d'orientation des priorités d'amélioration continue du climat de travail**
 - Conçu pour les équipes de direction et les équipes de gestion qui veulent passer à l'action.
 - Permet une appropriation de la « grille climat » comme outil de gestion.
 - Conduit à préciser des priorités d'amélioration et des objectifs de changement.
 - Fournit un outil d'analyse très détaillé permettant de cerner avec précision les causes sous-jacentes aux problèmes identifiés.
 - Le plan d'action est produit durant l'atelier et remis aux gestionnaires de l'équipe dans les jours suivants.
 - Cette activité produit deux résultats : un plan d'action et un « *modeling* » qui accroît l'efficacité des gestionnaires dans la gestion de ce processus avec leur personnel.
- **Accompagnement des dirigeants et de leur équipe de direction dans la mise en place de stratégies de développement organisationnel et de gestion du changement centré sur les objectifs stratégiques de l'organisation.**

Phase IV – Formation par l'action et suivi en groupes de pratiques

- **Le programme de formation par l'action est élaboré selon les priorités de l'organisation en matière de développement des compétences, parmi un choix de 10 capsules de 90 minutes chacune.**

En collaboration avec la direction des ressources humaines, nous préparons et animons des ateliers de formation d'une demi-journée (deux capsules par atelier) qui sont suivis de deux rencontres de type « groupe de pratiques ». Le processus est fondé sur l'apprentissage par l'action selon les objectifs pédagogique qui suivent.

- ❖ S'approprier le concept et sa pertinence pour sa situation de travail : vouloir apprendre (15 minutes)
- ❖ Expérimenter l'outil : apprendre à faire et recevoir du feedback (45 minutes)
- ❖ Planifier la mise en application : vouloir expérimenter pour changer sa pratique (25 minutes)
- ❖ Revenir les résultats de l'application et consolider les acquis (deux rencontres de 1.5 heures par capsule)



Les 10 capsules de formation du programme « Climat-Performance »

Des employés...	engagés, responsables et insérés dans un milieu organisationnel cohésif
Optimiser la contribution des personnes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repérer les aspirations et développer les talents 2. Établir un contrat de supervision et de coaching 3. Donner du feedback d'impact 4. Gérer les employés défis
Optimiser la synergie et la performance de l'équipe	<ol style="list-style-type: none"> 5. Adapter son style de leadership 6. Gérer les conflits au sein de l'équipe 7. Dynamiser les réunions d'équipe 8. Optimiser la diversité au sein de l'équipe 9. Mobiliser l'équipe autour d'un projet partagé (3 heures) 10. Gérer le changement (3 heures)



Optimiser la contribution des personnes

1. Repérer les aspirations et développer les talents

Objectif : Réaliser une entrevue de carrière pour découvrir et agir sur les leviers d'engagement des personnes.

- Concept : Motivations, ancrés de carrière, repérage des talents et alignement avec la stratégie organisationnelle de gestion de carrière.
- Outil : Les trois étapes d'une entrevue de carrière et l'établissement d'un contrat de développement.

2. Établir un contrat de supervision et de coaching

Objectif : Convenir d'attentes mutuelles et des modalités de soutien.

- Concept : S'engager face à des objectifs réalistes et partagés, en explicitant l'implicite (faire attention à L'effet Pygmalion).
- Outil : Les quatre éléments d'un contrat : rendement, développement, soutien et suivi.

3. Donner du feedback d'impact

Objectif : Augmenter l'impact de ses feedback pour améliorer, valoriser et reconnaître.

- Concept : Les divers types de feedback (positif, critique, descriptif, expérientiel, inférentiel) et le sens du timing.
- Outil : Conditions optimales pour transmettre un feedback (conseils pratiques et « *check list* »).

4. Gérer les employés défis

Objectif : Identifier un plan d'action réaliste pour traiter la situation.

- Concept : Distinguer les types de personnalités difficiles, ainsi que les situations qui permettent une stratégie de soutien vs les situations qui entraînent une stratégie de contrôle.
- Outil : Réaliser une entrevue de confrontation et établir un plan de soutien ou un plan de contrôle.

Optimiser la synergie et la performance de l'équipe

5. Adapter son style de leadership

Objectif : Accroître la participation, le sentiment d'engagement et la performance.

- Concept : Leadership situationnel - adapter son style de leadership aux divers membres de l'équipe afin d'avoir le meilleur impact sur les résultats et sur la mobilisation – sans oublier le « leadership latéral ».
- Outil : auto-évaluation du style de leadership (leadership situationnel), de l'adaptabilité et de l'efficacité.

6. Gérer les conflits au sein de l'équipe

Objectif : Prévenir et gérer les conflits en développant un climat de respect et de collaboration au sein de l'équipe.

- Concept : La prévention des conflits et leur gestion proactive assainissent le climat et assurent la collaboration des membres de l'équipe pour se focaliser sur les objectifs communs.
- Outil : Les étapes, les techniques et les conditions de succès d'une intervention en gestion des conflits interpersonnels.

7. Dynamiser les réunions d'équipe

Objectif : Améliorer l'efficacité des réunions pour en faire des leviers de mobilisation, de responsabilisation et d'amélioration de la performance.

- Concept : Une réunion bien planifiée et animée fait toute la différence... et prend deux fois moins de temps !
- Outil : Les composantes et le déroulement d'une réunion efficace, les techniques d'animation et un outil d'évaluation de l'efficacité des réunions

8. Optimiser la diversité au sein de l'équipe

Objectif : Développer une culture inclusive fondée sur l'identité organisationnelle.

- Concept : le leader doit savoir harmoniser les différences tout en renforçant l'identité organisationnelle.
- Outil : Démarche de prise de décision et de mobilisation de l'équipe conduisant à un équilibre optimal entre l'identité organisationnelle et les identités individuelles.

9. Mobiliser l'équipe autour d'un "projet partagé " (3 heures)

Objectif : Se connecter à la stratégie et donner du sens à la contribution de chacun au projet collectif.

- Concept : Au-delà de la motivation individuelle, susciter l'engagement collectif face à un « rêve partagé », en commençant par clarifier le sien !
- Outil : Identifier la vision et les valeurs en se fondant sur les aspirations individuelles et les forces vives de l'équipe. S'assurer d'une appropriation réelle par une traduction en comportements-clés. Déployer une stratégie de développement et de renforcement.

10. Gérer le changement (3 heures)

Objectif : Savoir initier, piloter et stabiliser des changements de comportements (pratiques de travail).

- Concept : Il y a des leviers spécifiques et des gestes-clés à poser pour chacune des trois étapes de gestion du changement.
- Outil : Comprendre et agir en fonction du caractère itératif du processus dégel-mouvement-regel, du champ de forces, de la mise en place des conditions de succès et utiliser des outils simples de planification et de pilotage. Discerner les résistances légitimes et les transformer en forces motrices du changement. Prévoir les mécanismes de stabilisation du changement.