

# L'approche de santé globale, une démarche concrète de transformation d'une culture organisationnelle

17 avril 2024

Par Manon Beudet & Anne-Valérie Fournier

Montérégie-est

Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
de la Montérégie-Est

Québec 

# Ordre du jour

- Présentation et raison d'être de notre approche santé globale
- Principes directeurs de notre approche
- Processus de changement organisationnel et défis rencontrés
- Mesures organisationnelles concrètes et outils
- Soutien interne aux gestionnaires et employés

# Introduction – Brise-glace

Rejoignez-vous maintenant à nous sur la plateforme AHASLIDES pour y inscrire votre réponse en direct!

Soit via le code QR ou le lien suivant:

[ahaslides.com/POLESANTE](https://ahaslides.com/POLESANTE)



# Présentation de notre approche

Montérégie-est

Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
de la Montérégie-Est

Québec 

# Contexte initial et raison d'être

- Hausse d'invalidités, de départ des gestionnaires et anticipation de départs à la retraite importants
- Contexte de grand développement et de pénurie de main-d'œuvre

Virage nécessaire pour diminuer les risques de bris de service et d'essoufflement des ressources

**X 47**

Pour compenser pour la non-disponibilité journalière en 2018  
(sur 12,000 employés à ce moment)



LA SANTÉ  
GLOBALE  
*C'est*



**PILIER DE GESTION : EXPÉRIENCE EN MILIEU DE TRAVAIL**

# Milieu propice à la santé, développement des personnes et performance organisationnelle



Découvrez notre vidéo  
(cliquez sur l'image)

# Forces et objectifs de l'approche



## Forces de notre approche

- ✓ Se donner des **actions simples et concrètes** pour tendre vers l'équilibre;
- ✓ Encourager et favoriser une **culture saine d'équilibre**;
- ✓ **Légitimer les conversations**;
- ✓ Se permettre d'être en **prévention**.

## Objectifs

- i. Impact positif sur l'expérience employée, sur l'attraction et la rétention du personnel en priorisant leur équilibre, leur bien-être ainsi que leur développement professionnel;
- ii. Se positionner comme un employeur de choix.



# Principes directeurs de l'approche

**SIMPLIFIER**

**PLAISIR**

**PRÉVENTIF**

Montérégie-est

Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
de la Montérégie-Est

Québec 

# Vision: cascade positive



## Exemples de conditions de succès:

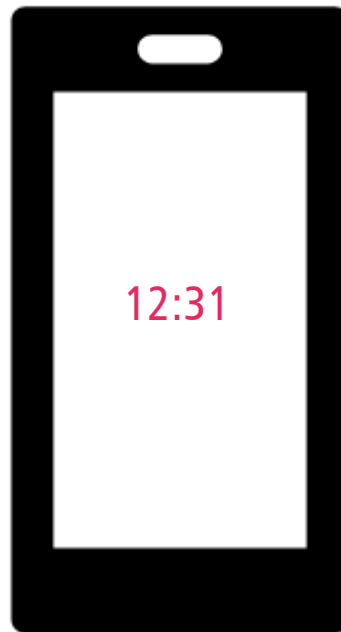
- Mettre sur pied de la formation sur le leadership santé obligatoire pour gestionnaires
- Légitimer les conversations courageuses en lien avec l'équilibre et démocratiser la santé globale pour tous
- Obtenir l'engagement de la haute direction et le communiquer

# Exemples de conditions de succès



Signature de  
l'engagement  
du PDG, de la PDG-A  
et des directeurs/  
directrices

Montréal-est



Contravention  
amicale du PDG

# Exemples de défis rencontrés

- Une **culture du nombre d'heures**
- Certaines équipes n'y **croyaient pas**
- Prendre en considération la **réalité 24/7 et les urgences**
- Différence avec les autres CISSS et CIUSSS
- Reddition de comptes au MSSS
- Discours: **ce n'est jamais le bon moment**
- Enjeux de capacité



Scepticisme important



Embauche d'une conseillère  
en santé globale



**Cultiver l'espoir**



# Comment y sommes-nous arrivés?

Montréal-est

Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
de la Montréal-Est

Québec 

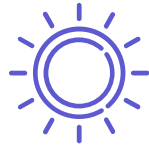
# Mesures concrètes organisationnelles

Déconnexion 18h-6h

Code vacances



Montérégie-est



Code de communications

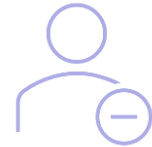


Plage sans rencontres  
les vendredis PM

Code de réunions



Rencontres débutant à 0:05/0:35



Pause santé-active sur  
l'heure du dîner réservée à  
l'agenda par le PDG

Aménagement du temps de travail

# Mesures organisationnelles

Déconnexion 18h-6h

Rencontres débutant à 0:05/0:35

Plage proximité

| 30<br>Lundi   | 31<br>Mardi   | 01<br>Mercredi   | 02<br>Jeudi   | 03<br>Vendredi  |
|---|---|--|---|---|
|   |   |  | Anniversaire Isabelle Émond<br>Approbation paie et compte de dépe...                                |   |
|   | Forum santé globale<br>Réunion Microsoft Teams<br>Manon Beaudet (CISSSME16)                         | Rencontre services essentiels pour les gestionnaires   Non obligatoire - Période de questions<br>Réunion Microsoft Teams<br>Andréanne Giardeau (CISSSME16) | Statutaire Arielle/Jacynthe<br>Réunion Microsoft Teams<br>Jacynthe Boisvert (CISSSME16)             | Statutaire Marianne/Jacynthe<br>Réunion Microsoft Teams<br>Jacynthe Boisvert (CISSSME16)                          |
| Comité de travail déménagement Réunion  | Statutaire Anne-Sophie/Jacynthe<br>Réunion Microsoft Teams<br>Jacynthe Boisvert (CISSSME16)         |  | Déménagement Réunion Microsoft Teams  | Statutaire<br>Réunion Microsoft<br>Jacynthe Boisvert  |
| Rencontre offre de conférence - Marie-José  |   | Suite - Projet compassion<br>Microsoft Teams Meeting<br>Jean-François Gagnon   | Comité tactique - Agrément Canada<br>Réunion Microsoft Teams<br>Marianne Lussier (CISSSME16)        | Rencontre de réseautage et Réunion Microsoft<br>Valérie Couture   |
|   |   | RENCONTRE PTMO - CHANTIERS<br>Réunion Microsoft Teams<br>Jacynthe Boisvert (CISSSME16)   | Rencontre préparatoire PTMO du 13 novem   |   |
| Pause active - Nous vous souhaitons une belle période de déconnexion!<br>Bruno Petrucci (CISSSME16) | Pause active - Nous vous souhaitons une belle période de déconnexion!<br>Bruno Petrucci (CISSSME16) | Pause active - Nous vous souhaitons une belle période de déconnexion!<br>Bruno Petrucci (CISSSME16)  | Pause active - Nous vous souhaitons une belle période de déconnexion!<br>Bruno Petrucci (CISSSME16) | Pause active - Nous vous souhaitons une belle période de déconnexion!<br>Bruno Petrucci (CISSSME16)               |
| SWAT team santé globale<br>Réunion Microsoft Teams<br>Manon Beaudet                                 | RENCONTRE PTMO - CHANTIERS STRUCTURANTS<br>Réunion Microsoft Teams<br>Sylvain Boisvert (CISSSME16)  | Gouvernance spéciale : État d'avancement offre PA-AGP<br>Réunion Microsoft Teams<br>Eric Richard (CISSSME16)   | Suivi projet Microsoft<br>Anne-<br>Discussion Microsoft<br>Jacynthe                                 | Planification Hebdomadaire<br>info@48heuresp  |
| Vivalla<br>Réunion Microsoft Teams<br>Hélène Lacroix  |   | Caucus RHCAJ<br>Eric Richard (CISSSME16)   | RENCONTRE<br>Réunion<br>Jacynthe  | Gestion de proximité - Pas de rencontre<br>Ne pas mettre de rendez-vous après 13h00<br>Bruno Petrucci (CISSSME16) |
|   |   | Touch-point bureau DRHCAJ Réunion  | Statutaire Jacynthe/Eric<br>Réunion Microsoft Teams<br>Eric Richard (CISSSME16)                     |   |
| Comité quotidien - Services essentiels<br>Réunion Microsoft Teams<br>Andréanne Giardeau (CISSSME16) |   | Comité quotidien - Services essentiels<br>Réunion Microsoft Teams<br>Andréanne Giardeau (CISSSME16)  | Check-in Gouvernance Réunion Microsoft  | Comité quotidien<br>Réunion Microsoft<br>Andréanne  |



Pause santé-active sur l'heure du dîner réservée à l'agenda par le PDG

Aménagement du temps de travail et temps blanc

# Déploiement progressif en bref!

2018 -  
2020

## Exemples d'actions:

Prends ton élan  
**MRE**  
**Déconnexion**

2021

**Embauche d'une CGSO**  
Parcours d'accueil des nouveaux  
**Code vacances**  
**Rencontre 00:05**  
Code communication  
Code de réunion  
**Plage sans réunion**  
**Baromètre de santé psychologique**

2022

**Flexibilité horaire**  
Pause active au dîner  
Académie de gestion  
Journée des cadres  
**Ambassadeurs santé et PSP**  
Partenariats avec universités  
**Formation Vacances pour tous**  
La Voix des gestionnaires  
Ajout de postes cadres

2023

Plan santé globale 2.0  
Compassion managériale  
Gestion de carrière  
Formation par et pour les employés

Gestionnaires  
+  
Employés  
+  
Médecins



# Actions concrètes organisationnelles

- **Formation obligatoire** sur le leadership santé
- Travailler la collaboration avec les partenaires d'affaires RH, **démocratiser la santé globale** dans les secteurs respectifs
- Intégrer la santé globale à notre **marque employeur**
- **Déconstruire la culture du nombre d'heures** de travail comme un déterminant de la performance
- **Intégration** de sujets santé globale lors de diverses instances organisationnelles

# Actions concrètes organisationnelles (suite)

- **Projet pour médecins**
- **Veille sur le temps supplémentaire** des cadres
- Distinction entre: situation d'exception / déconnexion pas à tout prix
- **Démystifier la notion d'urgence** – Code de communication et outil pour envoi différé
- Outils de **maintien et retour à l'équilibre** (MRE)
- Dédier une **ressource**



## AIDE-MÉMOIRE Réduisons l'intensité

Aide-mémoire  
d'actions concrètes afin  
d'exercer un leadership  
axé sur la santé

### OSEZ CROIRE que c'est possible, nous sommes le réseau

Le CISSS de la Montérégie-Est est une organisation en constante évolution qui valorise la notion d'ÉQUILIBRE entre la vie personnelle et professionnelle. L'organisation a mis en place des **ACTIONS** concrètes afin de permettre à ses gestionnaires de tendre vers cet objectif.

1. Avoir une rigueur exemplaire dans le respect de l'agenda pour ne pas mettre de la pression sur le reste de la journée ✓
2. Débuter les rencontres à 00 h 05 ou 00 h 35 et se laisser 5 minutes avant la prochaine ✓
3. Ne pas mettre de rencontre le vendredi après-midi et miser sur la gestion de proximité ✓
4. Être exemplaire sur la période de déconnexion de 18 h à 6 h ✓
5. Éviter de mettre des rencontres sur l'heure du dîner ✓

COMME CADRE, je m'engage à prendre et maintenir des **ACTIONS CONCRÈTES** en matière de **LEADERSHIP SANTÉ** afin d'**INSPIRER** et de **RESPECTER** les orientations organisationnelles en lien avec l'approche de santé globale du CISSS de la Montérégie-Est.

## MAINTIEN ET RETOUR

# À L'ÉQUILIBRE

Accompagnement  
et soutien pour  
retour en équilibre



\_\_\_\_\_

NOM

\_\_\_\_\_

NOM DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

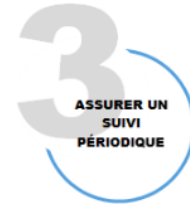


### FACTEURS DE SUCCÈS

J'ai l'intérêt de rester ou de  
revenir en situation d'équilibre;

J'ai le soutien de mon  
supérieur immédiat;

Mon plan d'action est soutenu  
dans le temps.



\_\_\_\_\_

SUIVI 1 SEMAINE

\_\_\_\_\_

SUIVI 1 MOIS

\_\_\_\_\_

SUIVI 3 MOIS

# Aide-mémoire des pratiques soutenant la déconnexion lors des vacances



# CODE DE VACANCES

## COMMENT BIEN PARTIR

### AVANT

LES VACANCES  
La date de vos vacances doit être effective 24 heures avant le début officiel.

#### LA DERNIÈRE JOURNÉE

- Pas de nouveaux suivis à faire.
- Mise à jour des courriels.
- Pas de réunion. Même pour les urgences !
- Définir des plages à l'horaire avec votre remplaçant.
- Tentez des micro-intérim.
- Indiquez dans le statut teams la date de votre départ.

#### LA DERNIÈRE SEMAINE

- Aviser vos collègues de votre départ au moins une semaine avant de quitter.
- Planifiez vos vacances !



### PENDANT

LES VACANCES  
Première journée = activités organisés.



- Ne pas venir sur les lieux de travail.
- Avec les amis professionnels, – « on ne parle pas boulot ».
- Conserver le statut teams hors connexion.

- Désactiver les notifications teams et courriels.
- Éviter de répondre au téléphone.



### RETOUR

DES VACANCES  
La date du retour doit être effective 24 heures après le début officiel.

#### LA JOURNÉE DU RETOUR

- Le remplaçant demeure en fonction.
- Ne rien mettre à l'agenda cette journée-là !

#### LA SEMAINE DU RETOUR

- Se garder des plages pour les urgences.
- Tournée des membres de vos équipes.
- Planifier des rencontres agréables.



# CODE DE RÉUNION

## Bonnes pratiques favorisant la santé globale

- Débuter vos réunions aux cinq minutes (ex. : début à 11 h 05).
- Terminer vos rencontres à 0 h 00/0 h 30 pour permettre cinq minutes de récupération entre celles-ci.
- Prioriser la gestion de proximité avant 10 h ainsi que les vendredis après-midi.
- Finir les réunions avant 17 h.
- Ne pas faire de réunion de 12 h 30 à 13 h.
- Se permettre d'annuler une rencontre si celle-ci n'est pas prête.

## PLANIFICATION D'UNE RÉUNION

### RESPECT DU TEMPS

- Valider que vos collègues sont disponibles à la date et heure de réunion désirée.
- Prévoir un temps de déplacement pour les rencontres en présentiel.
- Convoquer uniquement les acteurs essentiels en évitant les doublons au sein des équipes.

### EN AMONT DE LA RÉUNION

- Prévoir et partager l'ordre du jour pour une rencontre plus efficace.

## DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION

### EN DÉBUT DE RÉUNION :

- Communiquer l'ordre du jour prévu.
- Planifier un maître du temps qui s'assurera que la rencontre se terminera au moment prévu pour favoriser les pauses entre les rencontres.

### EN FIN DE RÉUNION :

- Conclure en mentionnant les prochaines étapes aux participants au moins cinq minutes avant la fin de la réunion.

Montérégie-est

En collaboration avec : 

Centre intégré  
de santé  
et services sociaux  
de la Montérégie-est  
Québec

Aide-  
mémoires des pratiques  
soutenant l'efficacité des  
communications ainsi  
que des réunions



SANTÉ GLOBALE



CODE DE COMMUNICATIONS

Considérant le nombre de sollicitations et de moyens de communication, voici certaines balises pour une saine gestion de nos communications.

### En somme :

- Évitez les communications entre 18 h et 6 h et entre 12 h 30 et 13 h.
- Relativisez le sentiment d'urgence et fermez vos outils technologiques à l'extérieur des heures de travail.
- Activez des messages d'absence de bureau sur Outlook et Teams lors de vos périodes de déconnexion prolongées.



UTILISATION  
TEAMS

### CLAVARDAGE

- Utiliser pour des fins de communications « en direct » opérationnelles lors des rencontres.
- Suivis, demandes d'information, de rencontre ou de décision NE DOIVENT PAS ÊTRE transmis via le « chat » Teams.

### BONNES PRATIQUES

- Les documents déposés dans les équipes TEAMS sont des documents de travail ou interactifs.
- Les demandes simultanées sont nombreuses, permettez-vous d'être dédiés aux rencontres.



UTILISATION  
TEXTO

### DÉFINITION DES ATTENTES

- Prenez le temps en équipe de gestion de convenir de ce qu'est une urgence qui justifie un dérangement texto pendant une réunion.
- Positionnez les attentes au niveau des délais de réponses souhaités.

### MOTIFS D'UTILISATION POSSIBLES

- Retard à une rencontre éminente; Urgence.
- Coordination de rencontre de dernière minute.
- Transfert d'informations pertinentes et essentielles à une rencontre en cours.



UTILISATION  
COURRIEL

### MOTIFS D'UTILISATION POSSIBLES

- Utilisé pour le transfert d'informations, notamment les documents essentiels aux rencontres, les demandes de réponse ou de décisions.
- Ajoutez les mentions suivantes lorsque pertinent dans l'objet du courriel pour :
  - URGENT
  - POUR DÉCISION / APPROBATION;
  - POUR INFORMATION / LECTURE.

### BONNES PRATIQUES

- Possibilité de planifier les envois courriel pour respecter la déconnexion.
- Évitez de mettre trop de personnes en copie conforme (CC).

POUR UN SUIVI URGENT  
OU IMPORTANT

Si la réponse ou le suivi doit être fait dans moins de 12 heures = Indiquez dans l'objet : « URGENCE ».

Vous avez besoin de trucs et astuces pour bien gérer vos courriels et utiliser Outlook de façon optimale? Visitez [l'intranet](#) du CISSS de la Montérégie-Est.

Montérégie-est

En collaboration avec : 

Centre intégré  
de santé  
et services sociaux  
de la Montérégie-est  
Québec

Montérégie-est

# Soutien interne

Montérégie-est

Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
de la Montérégie-Est

Québec 

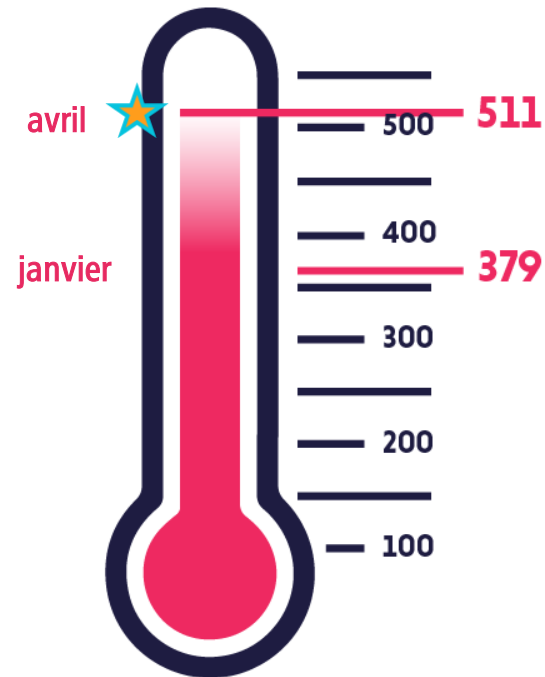
# Pour les employés: Ambassadeurs santé



★ Nos ambassadeurs assurent une vigie sur la santé globale dans toutes les directions!  
Personne n'est à l'abri de vivre une situation de déséquilibre

## Quel est le rôle des ambassadeurs santé ?

- ✓ Faire preuve de **bienveillance** envers soi-même et ses collègues.
- ✓ Promouvoir des habitudes de vie qui favorisent l'équilibre au niveau de la santé physique, psychologique et intellectuelle.
- ✓ Enrichir les connaissances en **santé globale et mieux-être**.
- ✓ Contribuer à maintenir un climat de travail et une qualité de vie favorables au sein des équipes.





# Une culture de santé globale pour tous

AMBASSADEURS SANTÉ

LA SANTÉ  
C'EST  
TOUS  
ENSEMBLE



★ *Lancement officiel: Forum des gestionnaires février 2023!*

**FAIRE PARTIE DE NOTRE COMMUNAUTÉ, C'EST :**

- ✓ **3 heures de formation** sur la santé globale
- ✓ **Communautés de partage** mensuelles sur des thématiques variées en lien avec le **bien-être**
  - ✓ Infolettre santé globale, boîte à outils
- ✓ Groupe Facebook et canal Teams dynamiques
- ✓ **Conférences du PAEF** et invités spéciaux



Plusieurs employés référés à notre programme d'aide aux employés et aux familles par nos ambassadeurs santé!

Montérégie-est



Nos ambassadeurs peuvent être reconnus par leur lanière

# Pour les employés: Prends ton élan

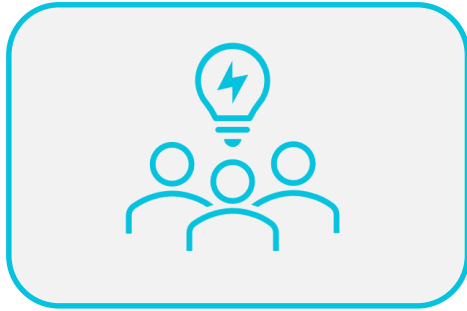
Prends ton élan est un service d'accompagnement (individuel et de groupe) conçu pour aider le personnel à adopter de saines habitudes de vie et à améliorer son bien-être général au travail.

L'objectif est de sensibiliser et d'outiller le personnel afin qu'il puisse, de façon autonome, mettre en place des stratégies favorisant l'équilibre sur tous les plans de la santé globale.

## Thématiques

- ✓ Saines alimentation
- ✓ Mode de vie actif
- ✓ Sommeil
- ✓ Prendre soin de soi
- ✓ Gestion du stress
- ✓ Équilibre de vie

# Offre de soutien pour les gestionnaires



Pour les équipes de gestion  
Ateliers santé globale  
(sporadiques ou soutenus)



Pour tous gestionnaires  
Formations virtuelles sur des  
thématiques santé globale



Pour tous gestionnaires  
Coaching de maintien et  
retour à l'équilibre



# En développement: tableau de bord santé globale

## Objectifs d'une mesure structurée et d'un tableau de bord organisationnel

- i. Capter l'impact de notre approche et nos initiatives
- ii. Identifier les succès ainsi que les obstacles
- iii. Baser nos actions sur des données probantes
- iv. Obtenir une vue d'ensemble cohérente

## Quoi mesurer ?

- ✓ Adhésion aux pratiques organisationnelles
- ✓ Perception des efforts organisationnels et managériaux
- ✓ Perception de santé et d'équilibre
- ✓ Score global de recommandation des employés
- ✓ Indicateurs alignés avec nos 4 sphères

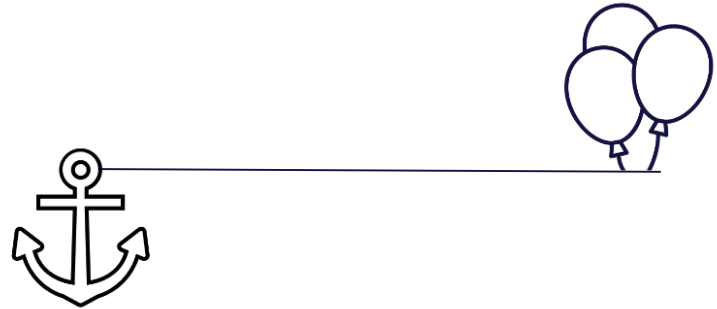
# Continuer de miser sur le plaisir au travail

Un enfant de 4 ans rit en moyenne **300 fois**  
par jour...

alors que cela prendrait environ **2.5 mois**  
pour un adulte à atteindre ce chiffre

Nous n'avons pas besoin de  
plus de professionnalisme au travail,  
mais simplement d'être plus humain.

La légèreté balance la lourdeur



# La santé globale dans nos rencontres quotidiennes



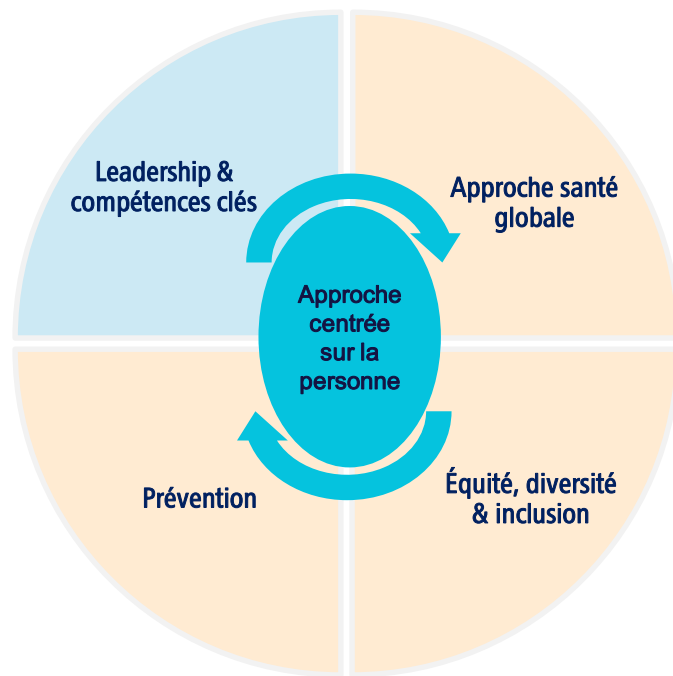
# Notre roue de la culture pour l'Expérience en milieu de travail

## Leviers :

- Piliers de gestion
- Pratiques de gestion et comportements attendus
- Code d'éthique et valeurs
- Agrément

## Leviers :

- Climat sain et sécuritaire
- Civilité
- Risques psychosociaux
- Plans de prévention
- Démarche d'accompagnement d'amélioration du climat
- Reconnaissance et mobilisation



## Leviers :

- 4 axes: santé organisationnelle, physique, psychologique, intellectuelle
- Codes / mesures organisationnelles
- Gestion de carrière
- Programmes variés :
  - Prends ton Élan
  - Coaching équilibre SG (maintien et retour à l'équilibre)
  - Santé mieux-être
  - Ambassadeurs santé et promotion santé

## Leviers :

- Politique & Ateliers d'appropriation
- Structure de gouvernance et plans d'actions
- Accommodement à l'embauche et en cours d'emploi
- Formations

# Conclusion

Rejoignez-vous à nous sur la plateforme AHASLIDES pour y inscrire votre réponse en direct!

À l'aide du code QR ou du lien suivant:

[ahaslides.com/POLESANTE](https://ahaslides.com/POLESANTE)

Montréal-est





# Période de questions

Montérégie-est

Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
de la Montérégie-Est

Québec 