

LES PRATIQUES DE GESTION ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : LES SERVICES À LA PERSONNE

L'expérience Commodus au
CSSS des Sommets

Par Annie Massarelli
Chef de service en
ressources humaines

Dans le cadre du
colloque ARUC sur la
gestion des âges et des
temps sociaux

Le 7 octobre 2011

Concilier présence au travail,
qualité de vie des employés et
performance organisationnelle:

C'est possible!



Contexte

- ➡ achalandage touristique estival et hivernal
- ➡ rareté de main-d'œuvre (infirmières, préposés aux bénéficiaires)
- ➡ point de service où la main-d'œuvre est encore plus rare (Labelle)
- ➡ professionnels avec responsabilités familiales et personnelles
- ➡ coûts élevés à transiger avec des agences privées
- ➡ responsabilité de bien desservir la population résidente et migrante de la MRC des Laurentides

Objectifs du CSSS

- ➡ conserver son personnel
- ➡ le maintenir en santé
- ➡ développer le sentiment d'appartenance
- ➡ offrir des moyens pour améliorer leur qualité de vie
- ➡ réduire l'absentéisme et le recours aux agences privées
- ➡ être reconnu comme un employeur de choix

Conciliation travail-famille : étude de solutions au CSSS des Sommets



Centre de santé et de services sociaux
Commodus

L'été dernier, le CSSS des Sommets a expérimenté une solution audacieuse pour motiver ses employés et améliorer leur qualité de vie. Dans le cadre d'un projet pilote, il a introduit les services de Commodus, une organisation à but non lucratif qui propose une gamme de services de soutien aux employés afin de les aider à concilier travail-famille. Le fonctionnement est basé sur l'attribution de points à échanger contre des services clés en main.

Une première à étudier

Commodus se positionne comme un nouveau outil d'attraction, de rétention et de motivation de la main-d'œuvre, tout en allégeant la gestion au quotidien de la vie des salariés et en leur procurant une meilleure qualité de vie. Commodus travaille en réseautage avec des fournisseurs agréés pour proposer une gamme de services destinés à améliorer la qualité de vie des salariés. Son conseil d'administration est formé de grands réseaux d'affaires et solidaires du Québec.

Porteurs de recherche

Le CSSS des Sommets a donc saisi l'opportunité d'être partie prenante d'un projet pilote inscrit dans une recherche plus large afin de pouvoir observer toutes les étapes de l'implantation d'un projet qui favorise la qualité de vie des employés, des services aux salariés et de participer à un projet qui favorise la mission de l'implantation d'un environnement dynamique.

Il s'agit d'une recherche partenariale université-communauté entre le CSSS des Sommets, la recherche universitaires communautaires (ARUC) de la direction de Mme Lucie Chagnon, et l'Alliance de Tremblay, économiste, professeur régulier à la société M. J. Beaudry, professeur régulier à la société M. J. Beaudry, professeur régulier à la société M. J. Beaudry, professeur régulier à la société M. J. Beaudry.

Le rapport de recherche intitulé Étude de cas : Projet d'expérimentation au CSSS des Sommets pour assurer une plus grande disponibilité de la main-d'œuvre et les résultats du projet pilote compilés par Commodus ont été déposés en janvier dernier.

D'abord un contexte

Rappelons que le contexte dans lequel s'est inscrite la mise sur pied de ce projet est caractérisé, entre autres, par une pénurie de main-d'œuvre dans certaines professions (infirmières, préposés aux bénéficiaires) et ce, surtout dans le secteur de l'urgence, ainsi que lors des phases d'achalandage plus importantes et hivernales, un point de service où la main-d'œuvre est encore plus rare et les coûts pour transiger avec des agences privées sont élevés.

Cibles cibles

Le projet pilote ciblant les infirmiers(ères), les infirmiers(ères) auxiliaires et les préposés aux bénéficiaires de la salle d'urgence et des centres d'hébergement de Labelle et de Mont-Tremblant.

Des objectifs et des valeurs

Les objectifs poursuivis par la direction étaient de conserver son personnel, le maintenir en santé, développer le sentiment d'appartenance, offrir des moyens pour améliorer leur qualité de vie, réduire l'absentéisme et le recours aux agences privées et être reconnu comme un employeur de choix. En outre, le CSSS des Sommets souhaite adopter la reconnaissance comme valeur organisationnelle où tous ont un rôle à jouer.

Méthodologie

Les grandes étapes du projet, qui s'est déroulé sur une période de trois mois, du 21 juin au 12 septembre 2009, ont été documentées selon la méthodologie suivante :

- en mai** : détermination des objectifs par le CSS des Sommets et l'ARUC ;
- de juin à août** : expérimentation des mesures ;
- en novembre** : entrevues individuelles auprès du personnel infirmier, préposé, cadre ainsi que le syndicat ; sondage ; ouvert à tout le personnel ; collecte de données statistiques ; types de services consommés disponibles de la main-d'œuvre au CSSS ; taux d'utilisation des agences ;
- en décembre** : entrevues Commodus et analyse des données.

Qu'est-ce que Commodus ?

Commodus se positionne comme un nouveau avantage social qui vient à la fois fournir aux employeurs des services destinés à améliorer la qualité de vie des salariés. Son conseil d'administration est formé de grands réseaux d'affaires et solidaires du Québec.

35 services

Commodus travaille en réseautage avec des fournisseurs agréés pour proposer une gamme de services destinés à améliorer la qualité de vie des salariés. Son conseil d'administration est formé de grands réseaux d'affaires et solidaires du Québec.

8 catégories

Les services proposés sont groupés en 8 catégories : famille, enfants et aînés ; santé et mieux-être ; services à domicile ; services alimentaires ; administrateur ; facilitateur ; loisirs et détente ; transport.

Comment ça fonctionne ?

Les employés achètent une banque de points et la répartissent par la suite entre les employés. Les possibilités d'attribution des points qu'ils ont prétablis. Quant aux employés qui accumulent des points, ils peuvent déposer un compte en ligne sur le site de Commodus pour magasiner et réserver des services destinés à améliorer leur qualité de vie.

Conciliation travail - vie personnelle et performance

Les trois derniers étés, le CSSS des Sommets a expérimenté une solution audacieuse pour motiver ses employés et améliorer leur qualité de vie.

Dans le cadre d'un projet pilote, il a introduit les services de Commodus, une organisation à but non lucratif qui propose une gamme de services de soutien aux employés afin de les aider à concilier travail et vie personnelle.

Le fonctionnement est basé sur l'attribution de points à échanger contre des services clés en main.

Reconnaissance et économie financière

- représente une façon de dire MERCI aux employés qui ont contribué à la performance
- dans le cadre de mesures spéciales
- en assurant une économie considérable en frais de main-d'œuvre indépendante.

Une première à étudier

Étant le premier établissement du secteur public et du milieu syndiqué au Québec à mettre en œuvre ce projet, il paraissait intéressant, au-delà des études de marché et du feedback informel des employeurs et des salariés, de connaître la perception du projet, ses forces, les réticences qu'il suscite et son impact avant de l'implanter officiellement dans l'établissement.

Clientèles cibles




Le projet pilote de la **première année** ciblait les infirmiers(ère)s, les infirmiers(ère)s auxiliaires et les préposé(e)s aux bénéficiaires de

- ➡ la salle d'urgence et des centres d'hébergement de Labelle et Mont-Tremblant

La **deuxième année**, certains services hauts consommateurs de main-d'œuvre indépendante ont été ajoutés

- ➡ Obstétrique, Médecine, Psychiatrie, soutien à domicile, centre d'hébergement PPL


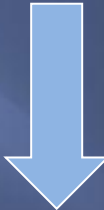




Taux de recours aux agences 2008-2009

	Taux d'utilisation M.O.I 2008	Taux d'utilisation M.O.I 2009	Constats	Économie financière
Période 4 Juin	9,88 % = 100 206 \$	7,46 % = 82 390 \$	 - 2,42%	17 816 \$
Période 5 Juillet	10,36 % = 102 466 \$	6,66 % = 69 043 \$	 - 3,70%	33 422 \$
Période 6 Août	9,69 % = 98 221 \$	7,43 % = 79 318 \$	 - 2,26 %	18 903 \$

Sur la
période, une
économie
globale de




70 141 \$

% diminution du recours aux agences 2010 vs 2009

SECTEURS	PÉRIODE 4	PÉRIODE 5	PÉRIODE 6
Urgence	57% 	69.5% 	87% 
Obstétrique	91% 	81% 	100% 

**Pour les deux services les plus hauts consommateurs de M.O.I.

Taux de recours au temps supplémentaire 2009-2010

	Taux d'utilisation TS 2009	Taux d'utilisation TS 2010	Constats
Période 4 Juin	6,92 %	4,45 %	
Période 5 Juillet	5,86 %	4,26 %	
Période 6 Août	6,06 %	4,00 %	

**Services ciblés à l'an 2

Heures d'absentéisme 2008-2009-2010

HEURES 2008	HEURES 2009	HEURES 2010
CAT 1 1544.62	1682.67	1600.92
<u>CAT 2 1477.92</u>	<u>1482.66</u>	<u>1001.75</u>
TOTAL: 3022.54	3165.33	2602.67

CONSTAT



Heures d'absence courte durée diminuent de façon assez généralisée, malgré les absences autorisées pour avoir fait du temps supplémentaire

Services aux salariés consommés

- ➡ 52 % des services de repas préparés;
- ➡ 24 % des services de forfait détente;
- ➡ 14 % des services de massage;
- ➡ 1 % autres services (coursier, voiturier)

Mesures été 2011

MESURE 1-A – Points Commodus pour présence au travail

Tous les salariés titulaires de postes ou en remplacement dans les services ciblés pour toute la durée estivale et qui **ne se sont pas absentés** durant chacune des 3 périodes d'été se sont vu octroyer 50 points par période d'horaire.

Conditions d'obtention

- ❶ **N'avoir aucune absence** (sauf fériés, vacances et retraite progressive) durant chacune des périodes visées
- ❷ **Avoir travaillé minimalement seize (16) quarts de travail par période d'horaire**

**Points bonis pour les 3 périodes sans absence = 25 points + éligibilité à un tirage de 500 points

MESURE 1-B – Tirage de points

Commodus pour présence au travail

TOUS LES AUTRES SALARIÉS qui ne se sont pas absentés durant chacune des 3 mêmes périodes étaient éligibles à 13 tirages de 200 points-services

Tous les autres services du CSSS

Période 4 :	1 tirage pour Labelle et St-Jovite	200 points
	3 tirages pour Ste-Agathe	3x 200 points
Période 5 :	1 tirage pour Labelle	200 points
	1 tirage pour St-Jovite	200 points
	3 tirages pour Ste-Agathe	3x 200 points
Période 6 :	1 tirage pour Labelle et St-Jovite	200 points
	3 tirages de Ste-Agathe	3x 200 points

Conditions d'obtention

- ❶ **N'avoir aucune absence** (sauf fériés, vacances et retraite progressive) durant chacune des périodes visées
- ❷ **Avoir travaillé minimalement seize (16) quarts de travail par période d'horaire**

MESURE 2 – Points Commodus pour disponibilité additionnelle

Tous les employés qui ont accepté de remplacer des quarts de travail en temps régulier les samedis et les dimanches en disponibilité additionnelle dans les titres d'emplois énumérés ci-bas, se sont vu octroyer:

Infirmières **tous les services**
Infirmières auxiliaires **tous les services**

25 points par quart de jour (**sam. et dim.**)
50 points par quart de soir (**sam. et dim.**)
75 points par quart de nuit (**sam. et dim.**)

PAB **tous les services** PAB à **Labelle** et **St-Jovite**

25 points par quart de jour (**sam. et dim.**)
50 points par quart de soir (**sam. et dim.**)
75 points par quart de nuit (**sam. et dim.**)

Infirmières à **Labelle** et **St-Jovite**
Infirmières auxiliaires à **Labelle** et **St-Jovite**

25 points par quart de jour (**sam. et dim.**)
50 points par quart de soir (**sam. et dim.**)
75 points par **quart de nuit (7/7)**

25 points par quart de jour (**sam. et dim.**)
50 points par quart de soir (**sam. et dim.**)
75 points par quart de nuit (**sam. et dim.**)

Condition d'obtention

❶ **N'avoir aucune absence** (sauf fériés, vacances et retraite progressive) durant chacune des périodes visées

MESURE 3 – Points Commodus pour remplacements à Labelle

Tous les employés qui **ont accepté d'aller remplacer à Labelle** dans les titres d'emplois énumérés ci-bas, en **surplus de leur poste régulier**, se sont vu octroyer un incitatif pour la « distance » de 10 points par quart de travail

Infirmières

Infirmières auxiliaires

PAB

Conditions d'obtention

❶ **N'avoir aucune absence** (sauf fériés, vacances et retraite progressive) durant chacune des périodes visées

❷ **Avoir travaillé minimalement seize (16) quarts par période d'horaire**

MESURE 4 – Points Commodus pour orientation du nouveau personnel

Tous les employés des titres d'emplois énumérés ci-bas qui ont accepté la **responsabilité d'orienter** le nouveau personnel au cours de la période estivale se sont vu octroyer 5 points pour chaque quart de travail où ils avaient cette responsabilité

Tout le personnel de la catégorie 2 (para technique, services auxiliaires et métiers)

Tout le personnel de la catégorie 3 (bureau, techniciens et professionnels de l'administration)

Tout le personnel « technicien » de la catégorie 4 (professionnels)

Conditions d'obtention

❶ **N'avoir aucune absence** (sauf fériés, vacances et retraite progressive) durant chacune des périodes visées

Résultat ÉTÉ 2011

À l'étude
actuellement...