

# **L'innovation dans les ressources humaines à Santé Canada**

**Par Anne Marie Giannetti  
(Directrice, Politique et Services Consultatifs)**

Salon de l'innovation 21 Novembre 1996

Après avoir procédé à d'importantes restructurations et compressions, de nombreuses organisations cherchent aujourd'hui à retrouver leur premier élan et explorent des moyens d'offrir un service de qualité tout en gérant les changements et en s'améliorant de façon continue, dans un contexte de restriction financière. À Santé Canada, nous avons entrepris d'innover sur plusieurs fronts pour améliorer et promouvoir la qualité du service. Certaines de ces innovations ont lieu chez nous, à la Direction des ressources humaines, où il est donc possible de constater un renouveau dans les modalités de service. Nous avons adopté de nouvelles « pratiques » - bien sûr, nous veillons à ce que ces pratiques ne deviennent pas des normes, et nous prenons soin de les réexaminer constamment pour voir ce qu'il faut améliorer ou supprimer. Ces processus n'auraient jamais vu le jour sans la collaboration et l'appui inconditionnels des intéressés, c'est-à-dire du personnel opérationnel et des cadres supérieurs de Santé Canada.

Cette présentation se concentre sur trois sujets :

1. - Les meilleures pratiques
2. - La mise en commun des meilleures pratiques
3. - L'Exercice d'amélioration des processus (EAP) : Une restructuration de la fonction de classification et de dotation.

Elle offrira également des exemples d'innovations dans le domaine des ressources humaines à Santé Canada, dont :

1. Le cadre stratégique en matière de ressources humaines
2. La stratégie de gestion des ressources humaines
3. La nouvelle relation d'emploi
4. Le Centre de carrières
5. Les normes de service
6. La gestion et la constitution d'une équipe de travail diversifiée - Cadre de gestion de la diversité à Santé Canada
7. La campagne d'auto-identification
8. Les outils de communication : Nouvelles et Bulletin
9. Le Sous-comité des ressources humaines du Comité exécutif du Ministère
10. La nouvelle orientation en matière d'apprentissage
11. Le réaménagement des effectifs - Trousse d'information
12. Le Guide du gestionnaire concernant la restructuration de l'emploi.

## **LES MEILLEURES PRATIQUES**

Les meilleures pratiques, ce sont les façons de procéder les plus efficaces par rapport aux buts et aux objectifs de l'organisation. Comme les stratégies évoluent au gré des changements, les meilleures pratiques ne sont pas des solutions ultimes, mais plutôt des moyens créatifs de répondre aux besoins.

Les meilleures pratiques ont pour but d'améliorer le service, d'accroître la satisfaction du client et celle de l'employé, de réduire les chevauchements et d'augmenter l'efficacité, l'efficacé et la rentabilité des opérations.

Pour que les organisations continuent à s'améliorer, il est essentiel qu'elles partagent leurs meilleures pratiques. Plus on sait ce que les autres font et apprennent, plus on a de chance d'améliorer son rendement opérationnel. Si l'on veut repenser la manière dont on sert ses clients, il faut faire meilleur usage de son TEMPS - la ressource la plus précieuse - en vérifiant si quelqu'un d'autre n'aurait pas déjà pris la direction qu'on se propose de prendre.

La mise en commun des meilleures pratiques offre un certain nombre d'avantages à l'organisation. Elle permet aux cadres et aux employés de connaître les nouvelles possibilités offertes et d'améliorer les pratiques de gestion, les méthodes de travail et les services. Elle encourage le travail de réseau, stimule l'action personnelle, accélère les initiatives d'amélioration continue... et minimise le risque que quelqu'un s'obstine à "réinventer la roue".

## **LA MISE EN COMMUN DES MEILLEURES PRATIQUES**

Avant de partager ses meilleures pratiques avec d'autres, il faut se demander quel est le moyen le plus efficace de diffuser l'information. Si la tâche est relativement facile au sein d'une petite organisation, elle devient un véritable défi quand l'information doit être diffusée à grande échelle. La technologie électronique - comme Internet - peut multiplier la capacité de diffusion; mais le support papier restera probablement la norme pour longtemps encore.

En février 1996, Santé Canada a organisé une rencontre interministérielle pour permettre un échange d'information sur les changements apportés dans divers secteurs des ressources humaines pris en charge par la Division des programmes d'apprentissage et de perfectionnement - dotation, classification, et même contingentement des cours. Plus de 35 gestionnaires des ressources humaines, représentant diverses organisations fédérales, se sont réunis. Nous avons l'intention d'organiser d'autres séances comme celle-ci; mais j'encourage mes collègues de toutes les organisations à faire de même - nous devons partager, et non réinventer!

En mars 1996, la Direction générale des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor a publié un document intitulé *Stratégies des ressources humaines en période de changements : Inventaire des initiatives*. Ce document, qui répertorie les projets et initiatives fédéraux en matière de ressources humaines, veut faciliter l'échange de l'information, la collaboration et l'action conjointe. Parmi les secteurs d'intervention cités, 21 revêtent un intérêt

particulier pour les gestionnaires des ressources humaines, notamment la gestion de carrière, les communications, la délégation de pouvoirs, l'équité en matière d'emploi, la rémunération, l'apprentissage, et le réaménagement des effectifs.

Si l'on jette un coup d'oeil sur les 433 initiatives mentionnées dans le document, on constate que 47 d'entre elles (soit plus de 10 %) ont été proposées par la Direction des ressources humaines de Santé Canada. Quant aux autres initiatives, elles sont généralement comparables à celles que nous avons proposées, et même parfois identiques à des projets mis sur pied récemment, comme le Centre de gestion de carrière, la Campagne d'auto-identification, les processus de restructuration des ressources humaines ou le projet relatif aux compétences de base, pour n'en nommer que quelques-uns.

## **L'Exercice d'amélioration des processus (EAP) : Une restructuration de la fonction de classification et de dotation**

### **LE POURQUOI**

Si nous avons mis en oeuvre cette initiative de changement, ce n'est *pas* que le concept était à la mode, mais parce que savions que nous devons modifier notre façon de faire. Nous en avons la preuve - les commentaires que nous avaient transmis nos clients dans le cadre de l'Examen des secteurs d'activités de 1994 et de l'Examen des fonctions de 1995. Nos processus étaient trop complexes, trop rigides, trop longs, trop exigeants sur le plan des pièces à présenter, et de qualité trop inégale.

### **LE QUOI**

Les Ressources humaines ont donc entrepris de restructurer leurs processus pour qu'ils répondent mieux aux besoins et aux attentes des gestionnaires, et cela au moyen d'un Exercice d'amélioration des processus (EAP). Le mandat de l'équipe responsable était le suivant :

**examiner et évaluer sans indulgence le processus de classification et de dotation, et y apporter des améliorations.**

### **LE COMMENT**

Le travail a été exécuté avec l'aide d'une firme de consultation externe, Thatham Process Engineering Inc., de Toronto, qui a initié l'équipe de projet à l'amélioration continue des processus (ACP). L'ACP est une méthode scientifique et structurée d'examen et de perfectionnement, selon laquelle le processus doit s'adapter aux besoins et aux attentes du client, et chaque étape représenter une **plus-value** pour le client. Il y a plus-value si la mesure prise :

- a été demandée par le client;
- n'a été prise qu'une fois (pas de double emploi ni de répétition);
- a transformé le produit ou le service.

Pendant huit semaines de travail intensif, l'équipe de projet, composée uniquement d'employés de Santé Canada, a examiné les fonctions en cause et rédigé un rapport sur les changements à apporter pour rationaliser les activités. Les membres avaient été choisis avec soin pour représenter un large éventail de compétences et de connaissances, avec des degrés divers d'expertise.

Lors d'un camp d'entraînement de trois jours, animé par Thatham Process Engineering Inc., l'équipe s'est familiarisée avec l'ACP. Elle a inventorié les clients et les questions et tracé l'organigramme fonctionnel de la classification et de la dotation, sous ses formes officielle et officieuse. L'organigramme officiel montre comment le travail doit être exécuté en principe, selon les lois, règlements, politiques et procédures établis. L'organigramme officieux montre comment le travail est exécuté dans les faits. Pour brosser un tableau complet, l'équipe a réuni des données statistiques

et des mesures de rendement, par exemple en ce qui concerne les temps de cycle (du début à la fin des opérations) et les coûts.

## **LE NOUVEAU PROCESSUS**

Le nouveau processus comprend deux étapes : le **contact avec le client** et le **recrutement**. L'un des éléments clés de ce processus est la présence d'une équipe des Ressources humaines experte et dévouée, qui fournit un service généraliste à l'organisation et un service de consultation spécialisée aux gestionnaires. Cette équipe connaît bien la structure, les plans et les défis de l'organisation, et elle a accès à des documents comme la Stratégie et les Plans de gestion des ressources humaines, les Plans d'affaires et autres documents pertinents.

À l'étape du contact avec le client, le conseiller en ressources humaines met au point le profil du poste, c'est-à-dire la description des tâches, l'énoncé des qualités et les exigences linguistiques, le tout en concertation avec le gestionnaire.

Simultanément, il établit le plan de cotation avec l'aide du gestionnaire, puis il décrit au gestionnaire les options offertes, accompagnées des risques qu'elles présentent. Le gestionnaire choisit les options d'évaluation et de recrutement qui lui semblent les plus judicieuses étant donné les besoins de l'organisation.

Le simple fait que, durant l'étape du contact avec le client, le gestionnaire et le conseiller en ressources humaines travaillent ensemble au profil du poste et au plan de cotation simplifié et facilite l'étape du recrutement. Toutes les sources possibles de candidats sont consultées simultanément afin d'accélérer l'identification des personnes. Les exigences documentaires et administratives sont réduites au minimum. L'équipe offre une formation pratique au gestionnaire, jusqu'à l'annonce du candidat retenu.

## **CONCLUSION**

Les 85 recommandations formulées ont été rangées dans trois catégories : urgentes, à court terme, à long terme. Elles ont été bien accueillies, et un plan d'action a été élaboré pour la mise en oeuvre des changements au sein de l'organisation. Les directions générales ont procédé à des essais; l'évaluation en cours donne des résultats très positifs à ce jour.

## **LES FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS**

Le projet aurait échoué sans le leadership et l'appui dont ont fait preuve les cadres supérieurs, notamment le sous-ministre adjoint principal, Robert Lafleur, et notre directeur général, Robert Joubert. De même, tous les sous-ministres adjoints nous ont appuyés sans réserve, et ils ont tous accepté que les membres de l'équipe se consacrent exclusivement au projet et soient libérés de leurs fonctions normales pendant la durée des travaux.

L'équipe a fait siennes les valeurs de la Direction des ressources humaines : respect, intégrité, investissement dans l'apprentissage continu, créativité, innovation, et travail d'équipe. Très rapidement, elle a établi un climat de collaboration, où rôles et responsabilités étaient partagés.

L'aide de Sandy MacPherson, spécialiste qualifiée de l'ACP, prêtée par Revenu Canada, a été décisive pour le succès du projet. Somme toute, un vrai partenariat!

La firme Thatham Process Engineering Inc. a été choisie en raison de sa philosophie, qui veut que le savoir et l'expertise soient maintenus au sein de l'organisation pour que celle-ci ne devienne pas dépendante du consultant. Cette orientation a joué un rôle

important et contribué au succès du projet, car les membres de l'équipe ont vécu une expérience d'apprentissage sans précédent, qui a changé à tout jamais leur attitude mentale.

Notre succès doit être également attribué au fait que l'organisation était prête à changer et que l'environnement s'y prêtait! Une fois le travail amorcé, la dynamique est née, et le désir de faire les choses différemment a grandi. Aujourd'hui, nous possédons l'expertise interne qui est la condition préalable à la création de programmes BIP. Quand l'équipe a fini son travail, en décembre 1995, tous les membres ont reçu un certificat d'appréciation en reconnaissance de leur dévouement et de leurs efforts, dans le cadre d'une cérémonie à laquelle assistaient leurs collègues.

**NOTE : Le document ci-joint décrit quelques-unes des innovations de Santé Canada dans le domaine de la gestion des ressources humaines.**

## **QUELQUES EXEMPLES D'INNOVATIONS À SANTÉ CANADA**

### **Cadre stratégique en matière de ressources humaines**

Ce document d'une page énonce la vision, la mission et les valeurs opérationnelles de la Direction des ressources humaines. Il précise les principaux résultats que celle-ci doit obtenir pour concrétiser sa vision : satisfaction du client; satisfaction de l'employé; stratégies et autres outils essentiels à l'atteinte de ses buts.

### **Stratégie de gestion des ressources humaines**

Ce document-cadre a pour but d'aider les directions générales et le Ministère à régler leurs problèmes de ressources humaines. Il décrit les principaux défis auxquels est confronté Santé Canada, propose des mesures pour le règlement des problèmes et donne des renseignements sur l'effectif ministériel.

### **La nouvelle relation d'emploi**

Ce document exhaustif définit le nouveau concept et les grands thèmes qui s'y rattachent : employabilité, emploi situationnel, appui à la mission, engagement partagé et autonomie. Il décrit également les rôles et responsabilités du gestionnaire et de l'employé et recense les questions liées aux préoccupations des deux parties. Le document fait actuellement l'objet d'une vaste consultation auprès des syndicats, des cadres et d'un échantillon d'employés. Nous poursuivons la définition de la partie employé.

### **Centre de carrières**

Le Centre de carrières a été créé en vue de répondre aux préoccupations concernant l'avenir et aux besoins immédiats des employés confrontés à un changement d'orientation professionnelle. À ces derniers, il fournit des outils qui leur permettent de gérer activement leur carrière et de mieux s'adapter aux changements constants de leur environnement et du marché du travail. Comme la haute direction de Santé Canada s'est investie à fond dans la prestation de ces services, le Centre est financé au niveau ministériel.

### **Normes de service**

Des normes de service concernant la classification, la dotation, le réaménagement des effectifs, les relations de travail et la rémunération ont été établies et distribuées aux gestionnaires

sous forme de Guide des services. Ce guide précise les temps moyens d'exécution et les autres objectifs que les conseillers et les spécialistes de la rémunération doivent viser. Un cadre de surveillance est prévu pour le début de la nouvelle année; on s'attend à une nette amélioration dans l'application des normes avec le lancement récent de l'Exercice d'amélioration des processus. Des normes ont été également élaborées pour trois autres secteurs : Politiques et services consultatifs; Apprentissage et perfectionnement (qui comprend les Langues officielles); Systèmes, planification, administration et recherche.

### **Gestion et constitution d'une équipe de travail diversifiée - Cadre de gestion de la diversité à Santé Canada**

Santé Canada est résolu à mettre en place un environnement de travail qui assure un traitement équitable à tous les employés et qui reflète la réalité démographique canadienne. Afin de mettre en pratique le principe opérationnel ministériel qui veut que tous les employés de Santé Canada se traitent avec respect, dignité et équité, il faut équiper les gestionnaires de nouveaux outils et de nouvelles techniques et reconnaître leurs réalisations dans le domaine de la gestion de la diversité.

L'Unité de la diversité et des langues officielles coordonne l'élaboration d'un Cadre de gestion de la diversité, dont bénéficieront tous les employés et tous les gestionnaires du Ministère. Ce cadre aidera les gestionnaires à changer la culture organisationnelle et à mettre en place des pratiques de gestion qui reflètent le principe opérationnel ministériel.

### **Campagne d'auto-identification**

Santé Canada s'étant engagé à transformer son effectif pour qu'il soit représentatif du public qu'il sert, le plan ministériel d'équité en matière d'emploi prévoit une promotion et une sensibilisation accrue dans le domaine, à tous les niveaux de l'organisation.

Dans cette perspective, une Campagne d'auto-détermination a été lancée en février 1996. Divers documents expliquant les avantages de l'auto-détermination ont été distribués, et des groupes de discussion ont été convoqués en vue de générer un débat sur l'équité en matière d'emploi et l'auto-détermination. Tous ces efforts se sont traduits par une nette amélioration de la représentativité de l'effectif.

## **Outils de communication : Nouvelles et Bulletin**

Le communiqué NOUVELLES, qui s'adresse à tous les employés de Santé Canada, diffuse une information simple, rapide et abordable sur les questions d'intérêt général concernant les ressources humaines, les finances et autres domaines.

Le est un outil de référence fonctionnel destiné aux généralistes des services centralisés du Ministère, qui propose des lignes directrices, des approches et des interprétations pour le traitement de diverses questions concernant les services centralisés. Il permet aussi de communiquer avec les gestionnaires hiérarchiques pour les aider à gérer les questions relatives aux ressources humaines, aux finances et autres domaines.

## **Sous-comité des ressources humaines du Comité exécutif du Ministère**

Ce sous-comité ministériel présidé par un sous-ministre adjoint a reçu le mandat suivant : fournir une orientation stratégique à la Direction des ressources humaines; établir un cadre stratégique pour l'action relative aux grands défis de la gestion; étudier les questions touchant la gestion des ressources humaines.

## **Nouvelle orientation en matière d'apprentissage**

La Division des programmes d'apprentissage et de perfectionnement a mis au point un cadre stratégique prévoyant un ensemble intégré d'initiatives, dont l'évaluation des centres d'apprentissage du pays et une enquête sur les besoins en apprentissage et en perfectionnement, est aujourd'hui terminée. L'enquête portait sur quatre grands points : les besoins généraux et spécifiques des employés; les méthodes d'apprentissage préférées; l'utilisation des centres d'apprentissage régionaux par les employés; les suggestions des employés pour l'amélioration des centres d'apprentissage et des autres services.

L'enquête a confirmé que les centres d'apprentissage étaient très populaires partout au pays et fournissaient un excellent service. L'analyse des résultats a permis de constater, entre autres, que l'apprentissage et la formation sont perçus par les employés comme d'importants atouts pour l'amélioration de leur productivité et pour leur préparation à l'avenir.

## **Réaménagement des effectifs - Trousse d'information**

Cette pochette s'adresse aux employés touchés par les mesures de réaménagement des effectifs. Elle contient des renseignements généraux et des conseils pratiques sur la manière de réagir aux changements, de chercher un emploi, de rédiger un curriculum vitae et de se préparer à une entrevue.

## **Guide du gestionnaire concernant la restructuration de l'emploi**

Ce guide offre aux gestionnaires toute une gamme de renseignements au sujet de la restructuration de l'emploi et de la nouvelle Directive sur le réaménagement des effectifs. Des organigrammes et des listes de vérification aident les gestionnaires à gérer au jour le jour leur ressources humaines.