

MOT DE LA PRÉSIDENTE



Cette infolettre de la rentrée nous plonge dans une réflexion des plus intéressantes : la relève des cadres. Préoccupation depuis déjà plusieurs années dans l'ensemble des organisations de la santé et des services

sociaux, vous trouverez des réflexions et des pistes extrêmement pertinentes pour développer des stratégies dans votre milieu.

La relève des cadres passe aussi par le développement des personnes, le coaching et la possibilité de faire des mandats, en vue de les soutenir et de les accompagner dans une perspective ultime de rétention. Une autre dimension fort importante consiste à trouver un sens et à le communiquer depuis le directeur général, les cadres supérieurs et intermédiaires aux employés. Il y a toujours eu et il y a encore parfois,

des objectifs et des orientations qui paraissent contradictoires et qu'il faut réconcilier pour les membres de nos équipes si l'on veut maintenir leur motivation et leur participation active à la gestion des soins et des services.

Nous vous attendons en grand nombre au prochain 5 à 7, du 27 octobre 2010.

Bonne lecture et au plaisir de vous voir,

Colette Tracyk

Présidente

La 28ème édition du Colloque Jean-Yves Rivard aura lieu le
4 février 2011 sur le thème de:

*« L'imputabilité des administrateurs de la santé: de
quoi et envers qui ? »*

LE PERSONNEL D'ENCADREMENT DANS LE RÉSEAU DE SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX : DES ENJEUX À PARTAGER

Par Gyslaine Samson Saulnier F. Adm. A.



La relève du personnel cadre constitue un sujet d'actualité qui interpelle plusieurs acteurs. À cet effet, le Ministère de la santé et des services sociaux a conclu, il y a quelques années, une entente avec l'Université de Laval dans le cadre du programme de relève des cadres.

À titre de chargée de cours, de consultante et de membre de conseils d'administration dans le réseau, j'ai eu l'occasion de rencontrer au cours des dernières années, plus de 500 cadres en exercice ou candidats à un poste cadre et ce, dans différentes régions du Québec. Cette expérience « terrain » est riche de constats et d'apprentissages qu'on m'a invitée à partager. C'est avec plaisir que je vous livre ces quelques réflexions...

Une relève présente et motivée

La fonction d'encadrement et, plus spécifiquement, d'encadrement intermédiaire, présente certes des exigences et les conditions qui y sont associées, bien que parfois facilitantes, ne constituent pas en soi un incitatif à s'y engager. Et pourtant, plusieurs professionnels s'investissent afin d'acquérir des connaissances et de développer des habiletés qui leur permettront d'exercer avec compétence, une fonction d'encadrement. Cet investissement pour les études est digne de mention car il s'ajoute généralement aux défis que posent déjà les responsabilités professionnelles et familiales.

J'aborderai, dans le présent texte, le contexte dans lequel ils œuvrent, les éléments qui contribuent à leur mobilisation, les enjeux à considérer pour assurer une relève compétente et engagée.

Un contexte exigeant

Ce n'est pas parce que c'est complexe...que ça doit être compliqué

Parmi les constats que l'on peut observer, il y a celui du contexte actuel caractérisé par :

- l'émergence de nouveaux besoins
- le développement d'une société de droit
- le vieillissement de la population
- l'adaptation constante des services
- la réalisation de fusions d'établissements en cours

et...peut-être à venir

- les nouveaux modes de gestion (par programme, interdisciplinarité...)
- la diversité des dossiers et projets
- le nombre de personnes, de professions et d'emplois
- l'étalement des sites et des horaires à gérer
- les contraintes de pénuries de ressources ou de ressources limitées
- l'évolution technologique rapide
- la nécessité d'innover, dans le cadre d'un volume imposant de règlements, directives
- les questions éthiques à considérer
- l'importance et le défi de créer et de consolider les partenariats
- la gestion omniprésente des risques et de la qualité
- la fréquence et la diversité des formes de contrôles externes
- l'atteinte des cibles de performance

Une mobilisation à soutenir

La présence de sens, la capacité d'agir, la satisfaction et la reconnaissance des efforts et des réalisations

J'ai eu l'occasion d'aborder, dans un article précédent, les facteurs clés de la mobilisation à savoir :

le **sens** de ce que l'on fait

la **capacité** de faire ce qu'on a à faire

la **satisfaction** et la **reconnaissance** de l'avoir fait

La présence de « **sens** » est souvent mise à l'épreuve pour le cadre intermédiaire dans la mesure où :

- il n'a pas toujours accès à l'information qui permet de comprendre un changement souhaité
- il doit parfois prendre des décisions et poser des gestes qui confrontent ses valeurs, notamment celle d'agir de façon « humaniste »
- il n'a généralement pas eu l'occasion de participer aux transformations passées ni aux travaux qui ont donné lieu aux transformations en cours dans le Réseau
- son implication dans les dossiers stratégiques est, dans plusieurs milieux, peu mise à profit, rendant plus complexe la possibilité d'anticiper une situation.

Toutefois, la contribution du cadre à cette mission noble qui vise à aider les personnes à améliorer ou à maintenir ce que qu'elles ont de plus précieux : leur Santé et leur mieux-être, ainsi que le soutien qu'il apporte à ses équi-

Soyons zen...

« La sagesse devrait se trouver en abondance. Qui, en effet, l'utilise? »

(Stanislaw Jerzy Lec)

pes donnent un sens à l'exercice de ses fonctions.

La **capacité** pour le cadre d'assumer efficacement ses responsabilités repose, bien sûr, sur ses compétences personnelles mais également sur les moyens que l'employeur, les associations, les instances régionales et ministérielles mettent à sa disposition afin de le soutenir dans l'exercice de ses fonctions. À titre d'exemples, mentionnons :

- des modes d'organisation appropriés
- le pouvoir qu'on lui accorde d'assumer ses responsabilités
- la disponibilité de ressources
- des processus de participation adaptés
- des modalités de communication efficaces
- la possibilité d'établir des priorités
- la présence de mécanismes de coordination
- un climat de travail sain
- l'accès à la formation continue
- la possibilité d'accompagnement (coaching)
- le recours à des outils de travail adéquats (installation, équipement, horaires...)
- une souplesse dans la gestion du temps

Enfin, la **satisfaction** et la **reconnaissance** constituent des éléments-clés contribuant à la mobilisation des cadres. Une telle reconnaissance passe d'abord par la satisfaction personnelle des réalisations accomplies et par la perception de l'utilité des efforts consentis. La reconnaissance passe également par les pairs, les collègues qui peuvent partager les joies d'une réussite et apporter un appui ou un soutien lorsque requis. Il y a également la reconnaissance des clientèles qui apportent des témoignages d'appréciation. Notons enfin la reconnaissance des instances de qui l'on relève et qui peut prendre différentes formes, notamment celle de reconnaître l'importance de la fonction d'encadrement, de la valoriser et d'y accorder des conditions de pratique et de travail en adéquation avec les responsabilités qui y sont associées.

Des enjeux à considérer

UNE FONCTION À RECONNAÎTRE ET À VALORISER

Un encadrement adéquat...pour des services de qualité et performants

Un encadrement adéquat contribue à la qualité des services et à sa performance par :

- des orientations claires
- une organisation efficace, une mobilisation et une utilisation optimale des ressources, un soutien professionnel approprié
- une coordination, une synergie et une surveillance appropriées des activités
- une analyse judicieuse de la production des services
- des mesures d'amélioration continue de la qualité

Cette fonction prend une place encore plus significative dans le contexte que nous avons décrit précédemment.

DE LA COHÉRENCE DANS LE DISCOURS ET LA PRATIQUE

Faire ce qu'on dit et...dire ce qu'on fait

Le cadre sera appelé à participer activement à l'identification de solutions qui contribueront à réduire l'écart entre les grandes orientations qui préconisent des valeurs telles la conciliation travail/famille et les réalités du quotidien qui imposent des conditions contraignantes.

Sa position de proximité avec le personnel des équipes et avec les cadres supérieurs, sa compréhension des enjeux ainsi que sa connaissance du « terrain » font du cadre intermédiaire une personne-clé dans l'organisation afin de favoriser la prise de décisions stratégiques qui prennent en compte les réalités du milieu et qui soient appliquées de façon efficace et harmonieuse.

DES PARADOXES À GÉRER

Le cadre intermédiaire vit souvent, dans l'exercice de ses fonctions, des paradoxes qui font appel à son jugement dans la prise de décisions, dans ses actions et dans ses interactions. À titre d'exemples, mentionnons :

- La rigueur...sans la rigidité
- Changer... dans la continuité
- Faire aussi vite que possible...aussi lentement que nécessaire
- Fixer des objectifs selon nos moyens...se donner les moyens de nos objectifs

DE NOUVELLES COMPÉTENCES À ACQUÉRIR

Si on fait ce qu'on a toujours fait...on aura les résultats qu'on a toujours eus

Ces réalités nous amènent également à constater l'émergence de nouvelles compétences à développer, notamment celle d'une contribution accrue du cadre intermédiaire dans les processus stratégiques de l'organisation. À cet effet, le cadre intermédiaire devra continuer d'optimiser la circulation des informations importantes provenant de la base.

Il devra également être en mesure de prendre le recul nécessaire et d'avoir la perspective requise pour avoir une lecture juste de son environnement, pour formuler une vision mobilisatrice des services sous sa responsabilité et pour exercer une influence sur l'évolution de son service et de son organisation.

D'autres compétences continueront de prendre une place importante dans la gestion intermédiaire, notamment celles reliées à la communication, à la gestion du changement, au développement de partenariats, à la gestion

participative, à l'éthique et à l'évaluation.

Une connaissance à jour des composantes du réseau et de son financement demeureront également des incontournables.

LE « RÉSEAUTAGE » À DÉVELOPPER

Seul, on va plus vite...Ensemble, on va plus loin

Enfin, le transfert de compétences devra être mis à profit de multiples façons :

- par l'accompagnement, mentorat des jeunes cadres
- par la mise à profit des idées nouvelles qu'apportent des personnes nouvellement en poste
- par des modalités de transition mises en place lors de départ de personnes ayant développé des expertises particulières
- par le développement de liens, en cours d'exercice, entre des personnes qui exercent des fonctions similaires, par exemple, des groupes de maillage

EN BREF...

Au-delà des structures...il y a les personnes

La fonction d'encadrement a grandement évolué au cours des dernières années et poursuivra sa transformation en accentuant les volets « leadership » et « stratégique » de la fonction. Les organisations devront relever les défis :

- de soutenir cette évolution dans le contexte des pressions financières en cours dans le Réseau
- d'identifier, de façon continue, les personnes présentant un potentiel pour des fonctions d'encadrement et de les aider à s'actualiser
- de créer des conditions qui favoriseront la rétention de gestionnaires compétents et motivés.

La fonction d'encadrement dans le Réseau de la santé et des services sociaux : une fonction importante, exigeante, stimulante

L'auteure tient à remercier les collègues qui ont généreusement accepté d'apporter leurs commentaires aux versions initiales.

Une mention spéciale est également apportée aux étudiants du Programme de relève des cadres (Groupe 3, 2^{ème} cycle, Mauricie-Centre du Québec) pour leurs commentaires judicieux.

LE SUCCÈS D'UNE ORGANISATION : LA MOBILISATION DES CADRES INTERMÉDIAIRES

par Sylvie Desmarais, LL.L., M.Sc., C.R.I.A., Directrice des ressources humaines, Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire



Le 21 octobre 2009, le MSSS diffusait le Cadre de référence visant à mobiliser le réseau de la santé et des services sociaux, soit les cadres intermédiaires eux-mêmes, les administrateurs du réseau, les directeurs généraux, les cadres de direction, les Agences et les associations, face à l'amélioration des conditions d'exercice du personnel d'encadrement des établissements. L'amélioration des conditions d'exercice apparaît désormais comme l'enjeu clé pour la réussite d'un vaste mouvement d'attraction et de rétention du personnel d'encadrement.

Certaines organisations du réseau de la santé et des services sociaux ont déjà entrepris des démarches de révision du rôle des cadres de 1^{er} niveau. Le Centre jeunesse de Montréal- Institut universitaire entreprend quant à lui, une 2^e phase de sa démarche d'amélioration des conditions d'exercice des cadres.

Le CJM-IU reconnaît que le cadre intermédiaire est le pivot de l'organisation : il est le lien entre la direction et le personnel. Face à son équipe, il doit privilégier la gestion de proximité. Son rôle est de coacher son équipe afin de l'amener à rendre des services intégrés, de qualité dans le respect des programmations cliniques, des valeurs et de la philosophie de gestion définies par l'organisation. Face à direction, il s'implique dans la réflexion et les choix stratégiques de l'organisation. Établir un juste équilibre entre ces deux rôles assure la contribution du cadre intermédiaire à la performance organisationnelle et favorise l'amélioration continue des services.

Entre 2002 et 2009, le CJM-IU a défini clairement le rôle du cadre de 1^{er} niveau : être près de son équipe de travail et assurer la supervision mensuelle de tout son personnel clinique. Les valeurs et la philosophie de gestion ont été adoptées et largement diffusées; une formation sur la gestion de la présence au travail adaptée aux valeurs et à la philosophie de gestion du CJM-IU a été offerte à tous les cadres. Des groupes de co-

5 à 7 de l'ADASUM

Le prochain 5 à 7 de l'ADASUM aura lieu le 27 octobre 2010, et portera sur l'encadrement des ressources humaines. Notre conférencier invité sera M. Pierre Gingras, Directeur des ressources humaines de l'AQESSS

développement sont mis en place chaque année. Le taux d'encadrement a été revu de manière à permettre aux chefs de service de s'acquitter de leurs responsabilités. Tous les chefs de service sont rencontrés mensuellement par leur directeur au cours d'une supervision structurée.

Afin d'assurer la continuité dans la gestion, un exercice de planification est fait aux 2 ans : les postes à être comblés sont identifiés et les professionnels de l'organisation sont invités à signifier leur intérêt à occuper un de ces postes; pour occuper un poste de cadre, le CJM-IU exige une formation clinique de 1^{er} cycle universitaire et une formation en gestion. Suite à une entrevue de sélection, les candidats retenus sont inscrits à un programme universitaire de relève des cadres. Ils sont soutenus dans leur cheminement par un plan individuel de développement des compétences. Ils ont accès prioritairement à tous les intérimats ou ouvertures de postes de cadres de 1^{er} niveau qui s'affichent dans l'organisation. Cette planification permet au CJM-IU de combler tous ces postes d'encadrement cliniques.

Le CJM-IU, conscient que, par définition, les exigences de la tâche d'un cadre débordent le temps qu'il peut raisonnablement y allouer, entreprend une 2^e phase d'amélioration des conditions d'exercice des cadres. La démarche proposée ne vise pas à retrancher des tâches, mais plutôt à améliorer l'efficacité de la fonction d'encadrement en priorisant certains domaines d'activités. Il vise également à agir sur les facteurs contextuels qui contribuent au sentiment de débordement venant périodiquement alourdir le quotidien du cadre intermédiaire. Concrètement, la démarche permettra à des groupes de cadres représentatifs de se pencher sur le rôle attendu au CJM-IU et de l'apprécier sous un jour nouveau en l'analysant à travers les conditions d'exercice du guide ministériel. Elle permettra également d'identifier l'écart entre le rôle attendu et le rôle perçu par les cadres intermédiaires et favorisera l'élaboration de solutions créatives et innovatrices pour réduire cet écart ainsi que leur actualisation rapide et durable. L'objectif à terme est de permettre aux cadres de trouver une zone de confort dans l'exercice de leur fonction et d'améliorer leur satisfaction au travail. La démarche se fait conjointement entre

les directions et les cadres intermédiaires, assurant ainsi l'actualisation des pistes de solutions retenues.

Au terme de la démarche, le rôle du cadre intermédiaire aura été précisé pour permettre d'optimiser la supervision et le soutien à son équipe afin de favoriser l'actualisation du rôle attendu; les compétences et habiletés requises pour jouer ce rôle auront été identifiées ainsi que les moyens de support à maintenir ou à mettre en place.

La démarche du CJM-IU est initiée par son directeur général, ce qui est une condition essentielle à sa réussite. Elle est coordonnée par la direction des ressources humaines, appuyée par tous les directeurs. Elle se fait en concertation avec l'AGESSS locale et les cadres intermédiaires.

La révision des conditions d'exercice des cadres est une priorité ministérielle bienvenue dans les organisations. Surtout avec l'adoption du projet de loi 100 : *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette* qui a marqué le début de l'été 2010. Cette loi cible les cadres des secteurs public et parapublic de plusieurs façons :

- En suspendant les bonis au rendement de 2 % au cours des années 2010-2011 et 2011-2012.
- En réduisant leur budget de formation, réduction pouvant atteindre 25 %.
- En ciblant une réduction des dépenses de nature administrative de 10 % en privilégiant l'attrition par le remplacement d'un départ à la retraite sur deux du personnel administratif, y inclut les cadres de ces secteurs. On ne peut diminuer le personnel administratif sans impact sur le quotidien des cadres cliniques.

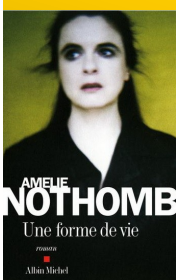
Malgré ce contexte et même à cause de ce contexte, une démarche visant l'amélioration des conditions d'exercices des cadres nous apparaît essentielle à leur mobilisation. Le CJM-IU saisit l'opportunité d'aller plus loin.

NOTRE SUGGESTION DE LECTURE

« **Une forme de vie** » (Amélie Nothomb, Éditions Albin Michel, août 2010)

« Ce matin-là, je reçus une lettre d'un genre nouveau ». Cette fois-ci, l'auteur-personnage entretient une relation épistolaire passionnée avec un G.I retenu en Irak. Réfugié dans la nourriture pour échapper à un quotidien fait d'horreur et d'ennui, le soldat américain décide d'écrire à Amélie Nothomb qui, selon lui, "le comprendra".

De leur échange de lettres naît un roman plein d'humour et de cruauté, sur les thèmes de la relation au corps, de l'obésité et de la nature humaine. Du Amélie Nothomb dans toute sa splendeur !



Programmes de 2e cycle en Administration des services de santé

		Admis/inscrits	
Répartition des admissions :		74	
Sexe	Femmes	47	
	Hommes	27	
Programme	Maîtrise	Analyse et évaluation	9
		Gestion	25
		Gestion - Cohorte Haïti	-
		Queops-i	18
	DESS	12	
	Microprogramme	10	
Statut	Plein temps	46	
	Demi temps	21	
	Temps partiel	7	
Formation de base	MD	22	
	Maîtrise : Adm. de la santé, Géographie de la santé, MST Métho/Valorisation Chimie, MAP, Psychologie, Sc. Économiques	6	
	Diplôme 2e cycle : DESG, Mngt, Mngt international	3	
	B.Sc. Infirmières	8	
	B.Sc. en Santé : biomédicales, microbiologie, ergothérapie, kinésiologie ...	8	
	B.Sc. Humaines : psychologie, psychoéducation, travail social, histoire, économie	7	
	Bacc Adm. : BAA, commerce, sc. commerciales	8	
	Bacc autres : droit, B.Sc. 3 certs	6	
	Licence : santé publique, sc. économiques	2	
	Diplôme : adm. santé, sage-femme, soins infirmiers, qualité en santé	4	
Citoyenneté	Canada	44	
	Résident permanent : Allemagne, France, Maroc, Togo, Haïti, Brésil, Chili, Colombie, Pérou	20	
	Afrique : Algérie, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire	4	
	France	5	
	Suisse	1	

Toute l'équipe de l'Infolettre tient à remercier sincèrement Madame Nicole Roberge, technicienne en coordination de travail de bureau au DASUM, pour sa contribution à ce numéro de l'Infolettre

Venez consulter notre site Internet :

www.adasum.com

Si vous souhaitez nous suggérer un thème pouvant être abordé dans l'une de nos parutions, si vous souhaitez apporter un commentaire ou nous faire des suggestions, n'hésitez pas à communiquer avec nous : adasum@umontreal.ca

Au plaisir de vous lire et d'échanger avec vous !

Contact:

ADASUM

Département d'administration de la santé
Université de Montréal
Case postale 6128, succursale Centre-ville
Montréal, Québec H3C 3J7

Tél. avec messagerie :
+1-514-343-6111 #4938

Fax: +1-514-343-2448
adasum@umontreal.ca

Changement d'adresse ?

Faites-nous parvenir par courriel votre nouvelle adresse électronique afin de continuer à recevoir l'Infolettre.

Annonces

Vous êtes diplômé ou professeur du DASUM, vous pouvez annoncer vos services dans le Bulletin, au coût de 250 \$ par parution, et soutenir ainsi les activités de l'ADASUM.

Comité de rédaction du Bulletin de l'ADASUM

Robert Bilterys
Huguette Blouin
Jacques Couillard
Mireille Gagné
Rachel Goupil
Julie Ricciardi