



L'Échangeur RH

L'Échangeur RH est un nouveau véhicule d'information à l'intention des directions d'établissements et de leurs équipes ressources humaines. L'Échangeur symbolise une intersection pour faciliter l'échange d'information en ressources humaines.

Volume 1 > No 6

Octobre 2003

STRATÉGIE RÉGIONALE DE SANTÉ ORGANISATIONNELLE - LEVIER DU DÉVELOPPEMENT

Programme de développement de la relève des cadres supérieurs

Un démarrage réussi,

puisque un premier groupe de 15 gestionnaires est à l'œuvre et 14 autres personnes sont impatientes de débiter à la mi-octobre. Tous ont été rencontrés et ont déjà manifesté leur enthousiasme quant à la qualité et au professionnalisme de ce programme unique.

Un programme novateur,

puisque il favorise le renforcement de nouveaux comportements de gestion, qu'il s'appuie sur l'apprentissage dans l'action à travers la réalisation d'un projet d'importante complexité et qu'il intègre des activités de codéveloppement, des ateliers thématiques et un coaching personnalisé.

Des outils intégrés,

tel le «Feed-back 360°» en début et en fin de programme, pour mesurer les apprentissages effectués.



Jean Vézina, coordonnateur du Secteur planification et développement régional du personnel d'encadrement et Louise Buzit-Beaulieu, conseillère aux établissements

L'Échangeur RH est maintenant disponible sur le site Internet de la Régie régionale de Montréal-Centre : www.santemontreal.qc.ca

Vous désirez faire connaître vos réalisations? Transmettez un court texte d'une demi-page tout au plus à : mireille_charbonneau@ssss.gouv.qc.ca ou (514) 286-6500, poste 5588.

La mise en page et le graphisme ont été réalisés par Michelle Lauzon du service des communications.

La prochaine édition aura pour thème le mentorat en soins infirmiers.

Huit coachs d'expérience,

gestionnaires retraités mais combien motivés à travailler au succès des participants en exploitant au maximum l'approche coaching et les outils appropriés.

Une coach des coachs,

Danielle Desbiens, professeure titulaire à l'UQAM et reconnue pour sa fine expertise en coaching et son expérience de gestion, se portera garante à la fois du respect de l'approche et de la qualité du coaching.

Une spécialiste du codéveloppement,

Constance Lamarche jouera le rôle d'animatrice des sessions mensuelles de codéveloppement.

Une responsable de programme,

Louise Buzit-Beaulieu, conseillère aux établissements, verra à l'exécution des stratégies d'ensemble, au bon déroulement des diverses activités ainsi qu'à l'intégration des personnes ressources dans un cheminement cohérent pour les gestionnaires.

Je vous invite à lire ce numéro spécial pour connaître les participants et les projets qu'ils réaliseront au cours de la prochaine année ainsi que les coachs qui les soutiendront dans ce processus.

En terminant, j'ai la conviction que ce programme qui s'inscrit dans la stratégie régionale de santé organisationnelle, saura contribuer à valoriser la fonction cadre et à refléter l'importance que nos organisations accordent au développement des gestionnaires du réseau montréalais.

Jean Vézina



Les participants de cet automne

1^{re} cohorte

- ★ **MICHELINE BOSSÉ,**
adjointe à la directrice de l'hôtellerie DH au CHUM ✓ Projet : Restérilisation du matériel médical à usage unique
- ★ **DANIEL CORBEIL,**
chef de l'unité de psychiatrie à l'Hôpital Notre-Dame, CHUM ✓ Projet : Révision du plan d'effectifs aux cliniques externes du CHUM
- ★ **JACYNTHÉ COUTURE,**
conseillère et adjointe des services à la clientèle de la zone sud-ouest au Centre de réadaptation Lisette-Dupras ✓ Projet : Révision de l'organisation du travail afin d'améliorer la qualité de vie des usagers
- ★ **FRANCINE DAVID,**
coordonnatrice à la formation et à l'enseignement DSI au CHUM ✓ Projet : La réduction de la durée de séjour
- ★ **MYRIAM GIGUÈRE,**
adjointe administrative - DSH au CHUM ✓ Projet : Bonification de la performance reliée aux activités cliniques
- ★ **COLETTE LANDRY,**
chef d'unité au CHSLD du Plateau Mont-Royal ✓ Projet : Application pratique de la loi modifiant le code des professions
- ★ **DIANE LIBOIRON,**
chef du Service du personnel au CLSC Ahuntsic ✓ Projet : Révision de l'organisation du travail des préposés aux bénéficiaires, infirmières auxiliaires et infirmières à la Résidence Louvain
- ★ **MARIO MAILHOT,**
chef des services alimentaires aux Résidences Laurendeau, Légaré, Louvain ✓ Projet : Développement du service d'alimentation à la Résidence Louvain

- ★ **DANIEL MURPHY,**
directeur des soins infirmiers au Centre de soins prolongés Grace Dart ✓ Projet : Révision de l'organisation du travail
- ★ **CHANTAL RACICOT,**
adjointe à la directrice des programmes à l'Institut Philippe Pinel de Montréal ✓ Projet : Intégration du service de la sécurité à la Direction des programmes
- ★ **CHANTAL SAVARD,**
chef de programmes à la clientèle au Centre de soins prolongés Grace Dart ✓ Projet : Application exceptionnelle des mesures de contrôle au CSGD (contention, isolement et substances chimiques)
- ★ **DENISE SOUCY,**
chef du service, Programme santé au travail et commissaire local à la qualité des services et aux plaintes ✓ Projet : Élaboration d'un plan de développement des ressources humaines et élaboration du règlement relatif à la divulgation de l'information nécessaire à un usager à la suite d'un accident
- ★ **NATHALIE BEAUDOIN,**
assistante vice-présidente, soins infirmiers et opération du Centre hospitalier de St-Mary ✓ Projet : Implantation des nouvelles dispositions du code des professions
- ★ **DOMINIQUE MARTINET,**
coordonnateur clinico-administratif au CRDI Gabrielle-Major ✓ Projet : Consolidation d'un programme clinique en troubles graves du comportement
- ★ **MARTINE PATRY,**
chef de programme à l'Institut Raymond-Dewar ✓ Projet : Mise en place d'un processus pour l'évaluation de programme

2^e cohorte

- ★ **CHRISTIANE BEAUDET,**
chef du service de développement et formation des ressources humaines. à l'Hôpital Louis-H. Lafontaine
- ★ **CHANTAL BÉNARD,**
chef clinico-administratif de chirurgie à l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont
- ★ **KIM DONNELLY,**
chef des services financiers à Villa Medica
- ★ **GÉRARD FONTAINE,**
directeur des programmes technologiques au Centre de réadaptation Constance-Lethbridge
- ★ **MICHELLE GILBERT,**
chef des relations avec les employés à l'Hôpital Douglas
- ★ **LISE GIROUX,**
chef du module de diététique à l'Hôpital du Sacré-Coeur de Montréal
- ★ **GÉRALD LAMBERT,**
directeur des programmes et services généraux au CLSC-CHSLD La Petite Patrie
- ★ **CHRISTIAN PÉPIN,**
chef de programme, Services à domicile au CLSC Montréal-Nord
- ★ **MARIE ST-AMOUR,**
coordonnatrice en traumatologie à l'Hôpital du Sacré-Coeur de Montréal
- ★ **KATHLEEN HOGAN,**
chef de service clinique aux Centres jeunesse de Montréal
- ★ **ANNE LAUZON,**
Adjointe à la directrice aux Centres jeunesse de Montréal
- ★ **LOUISE TREMBLAY,**
Chef du service alimentaire au CHSLD Émilie-Gamelin Armand Lavergne
- ★ **DANIÈLE GRANDCHAMP,**
Conseillère en gestion des ressources humaines, au CHSLD Émilie-Gamelin Armand Lavergne
- ★ **JEANNINE LEDUC,**
Coordonnatrice clinico-administrative, Urgence désintoxication du Centre Dollard-Cormier

L'animatrice des groupes de codéveloppement

CONSTANCE LAMARCHE ★

L'évolution de notre système de santé et de services sociaux me tient à cœur, tout autant qu'il me préoccupe. À l'instar de l'auteure Christiane Singer, j'ai la conviction profonde " que tout s'inscrit de sens " et j'affirme du même souffle qu'il y a urgence de créer des " espaces de parole ".

Je crois sincèrement qu'il est possible d'apporter une contribution significative, de trouver une zone de confort et d'influence au cœur de notre réseau en mouvance. Et la perspective de ralentir notre course pour réfléchir et échanger avec des gestionnaires qui souhaitent prendre la relève m'anime au plus haut point. J'ai le goût de partager, d'innover et d'exercer l'art de la question qui devient apprentissage. Des questions pour lesquelles on puise en soi ses propres réponses.

La formule du codéveloppement, plus que toute autre formule, m'a appris à consulter, à être consultée et à m'ajuster dans mes propres interventions sur le terrain. Je m'y suis investie assidûment et je le fais encore aujourd'hui.

À mon avis, le groupe de codéveloppement propose un partage bien encadré de problématiques autant que d'expertises et, tout en brisant l'isolement, favorise l'ouverture. Selon mon expérience, la solidarité dans la complexité du travail conduit à l'émergence de nouvelles pistes d'action. Paradoxalement, cette nouvelle solidarité permet parfois aussi d'accepter la part d'ambiguïté et d'impuissance associée à certaines des situations rencontrées.



La coach des coaches

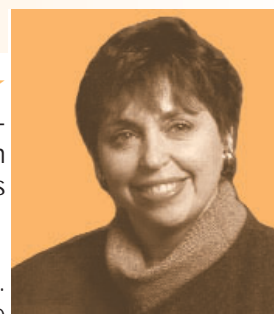
DANIELLE DESBIENS ★

À titre de coach des coaches, mon rôle sera principalement d'amener les gestionnaires à la retraite sélectionnés à bien jouer leur propre rôle de coach et d'atteindre les objectifs visés par le programme dans son ensemble. En les accompagnant dans leur pratique de coaching, je les aiderai, par exemple, à choisir des stratégies d'intervention ou à préciser un diagnostic sur des cas plus difficiles.

Intervenir dans ce projet me rejoint à titre de psychologue, de professeure et d'ancienne gestionnaire. Près de 30 ans d'enseignement en comportement organisationnel, ma formation à la thérapie gestaltiste m'ont permis de constater les avantages de savoir reconnaître et nommer un phénomène. Un de mes apports sera donc d'intégrer des notions, des concepts en vue de favoriser la maîtrise du processus de coaching et un transfert d'apprentissage optimal.

Chaque coach a développé son style à partir de ses expériences et de sa personnalité. Dans ce programme, la connaissance historique du milieu, les expertises, les leçons apprises au cours de leur expérience serviront de matière première aux coaches sélectionnés. À la fin de l'exercice, ils devraient avoir développé leurs habiletés de coaching, identifié leur propre style, ce dans un climat agréable d'apprentissage continu.

Le coaching est une démarche fortement déterminée par l'objectif visé et le contexte dans lequel il s'insère. Inscrit dans un processus de formation de la relève, il touche à la fois le transfert des connaissances, le développement personnel des participants et parfois même l'évolution de leur carrière. Le présent programme a l'originalité de mettre l'accent aussi bien sur les forces des participants que sur les points à bonifier. Il est, en ce sens, novateur comparativement à d'autres projets de formation à la relève.





Les coachs de cet automne

★ ANDRÉ BEAUSOLEIL

André Beausoleil est fort d'une expérience de 25 ans dans le réseau, dont 14 à titre de cadre supérieur en CLSC/CHSLD.

CANALISER LES ÉNERGIES DANS UN CONTEXTE DE MOUVANCE ET D'EXCELLENCE

« Tous les gestionnaires du réseau font face à de fortes attentes en termes de rendement : satisfaction des besoins de la clientèle, mobilisation du personnel, utilisation efficiente des ressources. Chacun s'y investit toutefois à partir de ce qu'il est, c'est-à-dire avec ses forces et ses faiblesses, dans un contexte organisationnel en continuelle évolution. L'approche coaching constitue...un apport précieux pourvu qu'il soit en phase avec le potentiel de chacun et le contexte particulier de l'établissement, qu'il mise sur la liberté d'expression et qu'il s'étale sur une période suffisamment longue pour explorer et évaluer des stratégies et pour faciliter l'intégration des expériences ».

★ GABRIEL COLLARD

Gabriel Collard jouit d'une expérience de près d'une trentaine d'années comme directeur général ou cadre supérieur, dans un réseau de centres de réadaptation et de centres hospitaliers qui s'est profondément transformé, comme on le sait.

SUPPORTER ET FORMER DES DIRIGEANTS À UNE PRISE DE DÉCISION DE PLUS EN PLUS COMPLEXE

« Dans un contexte de mutations profondes, de turbulence et de changement sans cesse accéléré, les modes traditionnels de développement des compétences, tout en demeurant utiles, ne sont plus suffisants. L'approche coaching propose une relation d'aide et d'accompagnement personnalisée du dirigeant, visant à lui permettre de trouver ses propres solutions, dans son contexte organisationnel et professionnel, et dans une perspective à la fois opérationnelle et de développement de ses compétences ».

★ ANDRÉ DUCHARME

André Ducharme a acquis 30 ans d'expérience comme cadre supérieur dont 22 à titre de directeur général d'établissements de grande taille.

INDIVIDUALISER ET ENCADRER LES SITUATIONS D'APPRENTISSAGE

« La capacité d'un gestionnaire à répondre correctement aux situations et défis quotidiens est conditionnée à la fois par ses connaissances théoriques et l'expérience pratique qu'il a acquise. La théorie est relativement standard et bien définie tandis que l'expérience pratique est empirique et s'acquiert de nos succès autant que de nos erreurs. L'approche " coaching " fournit justement l'occasion de partager l'expérience d'autrui et d'analyser les situations vécues pour les transformer en apprentissages positifs ».

★ PIERRE GADOURY

Pierre Gadoury compte plus de 35 ans d'expérience dans le réseau où il a tenu différents rôles, de travailleur social à directeur.

FAIRE CONFIANCE, SUSCITER L'EFFORT, ENCOURAGER MAIS NE JAMAIS PORTER OMBRAGE

« Le coaching n'a rien d'une mode passagère. Au Moyen Âge, maître et apprenti formaient déjà équipe dans une relation s'appuyant sur le respect et la confiance mutuels, gages de progrès et d'accomplissement. Le coach n'est pas un gourou, il apprend lui aussi, en étant à l'écoute, en faisant confiance, en cherchant l'angle. Il ne porte jamais ombre à son disciple mais suscite son enthousiasme et applaudit à ses succès. Dans notre réseau comme à l'échelle de notre société vieillissante, l'approche coaching est devenue une nécessité car les pénuries sont pour demain ».



Les coachs de cet automne (suite)

★ LORRAINE GAUTHIER

Forte de ses 30 ans d'expérience dont 20 dans un poste de cadre supérieur, Lorraine Gauthier a développé des compétences de haut niveau en mobilisation d'équipes.

EXERCER UN LEADERSHIP D'INFLUENCE ET NON D'AUTORITÉ

« Parce qu'elle est individualisée et qu'elle s'accomplit en pleine action, l'approche coaching constitue une formule gagnante. N'étant pas engagé dans la dynamique organisationnelle, le coach peut faire preuve d'une objectivité suffisante pour que l'individu réalise son plein potentiel, enrichissant du même coup le savoir-faire de toute l'organisation. Exercer un rôle de coach, c'est le retour du pendule quand on a soi-même bénéficié de judicieux conseils professionnels à des moments cruciaux de sa carrière ».

★ LISETTE HADE

Lisette Hade possède une vaste expérience de gestion dans une grande organisation de services sociaux en milieu urbain (Les Centres jeunesse de Montréal) qui l'a confrontée à de nombreuses situations caractéristiques des milieux professionnels de services publics.

ÊTRE UN " GESTIONNAIRE D'EXPÉRIENCE ", ATTENTIF À LA FOIS AUX EXIGENCES DE L'ACTION ET AUX BESOINS DE LA PERSONNE IMPLIQUÉE

« La combinaison action/réflexion sur laquelle se fonde l'approche coaching permet d'en espérer des bénéfices certains. La gestion laisse peu d'espace pour l'analyse et la réflexion. L'arrêt volontaire et planifié est fécond et stimulant car il implique un recul, une relecture de la situation, une possibilité de créativité et d'innovation et une meilleure conscience des forces sur lesquelles miser. Bien menée avec un " coach " gestionnaire d'expérience, attentif aux exigences de l'action en cours et aux besoins du cadre impliqué, cette réflexion permet d'améliorer à la fois les résultats de l'action et les compétences du gestionnaire qui la conduit ».

★ LÉONARD VINCENT

Léonard Vincent est directeur général d'un CLSC depuis 1988 où il est reconnu comme un gestionnaire axé sur le développement des compétences.

ÉTABLIR UN PONT ENTRE DEUX GÉNÉRATIONS DE GESTIONNAIRES

« Les exigences associées aux postes d'encadrement disponibles sont très élevées tant sur le plan de la connaissance, de l'expérience que des qualités personnelles et professionnelles. L'approche coaching est toute désignée pour développer non seulement un potentiel de compétences mais également le savoir-être nécessaire pour répondre aux défis présents et futurs. Elle exige du coach un alliage d'humanisme et d'expérience de gestion ainsi qu'une disposition naturelle à la collaboration car il faudra, de concert avec le cadre-aspirant, s'entendre sur les objectifs visés ainsi que sur les critères de mesure des résultats ».

★ GILLES MARCOTTE

Gilles Marcotte a retiré un bagage considérable d'expertise de ses 31 ans à titre de cadre supérieur dans différentes catégories d'établissements, de son expérience comme directeur adjoint à la planification stratégique du CHUM et de ses interventions à titre de consultant.

HABILITER L'INDIVIDU À DÉPASSER LES ATTENTES DE L'ORGANISATION TOUT EN ASSURANT SON ENTIÈRE RÉALISATION PERSONNELLE

« Le " coaching " fournit à un individu l'occasion de se mesurer rapidement à la réalité administrative de fonctions similaires à celles qu'il convoite. Il vise à parfaire ses connaissances dans le cadre d'un processus dynamique de réalisation de projet tout en minimisant les risques d'erreur et le niveau de stress. Il constitue un renforcement primordial car il permet au cadre de développer un sentiment d'accomplissement de soi en constatant que ses réalisations sont un apport considérable pour l'organisation ».

Les animateurs des ateliers



★ ESTELLE MORIN

Diplômée en psychologie, je suis professeure agrégée à l'École des Hautes Études Commerciales. Je travaille également comme psychologue en pratique privée et j'interviens en milieu organisationnel. À titre d'exemple, j'ai réalisé une importante enquête sur la détresse psychologique des cadres du réseau de la santé et des services sociaux.

Dans le cadre du programme de développement de la relève d'encadrement supérieur, j'animerai **un atelier sur " la gestion de soi "**. Lors de cette formation d'une journée, le participant sera amené à identifier son style par rapport aux types psychologiques de Myers Briggs. Il aura aussi l'occasion d'identifier ses réactions face à différentes situations de travail d'équipe. Finalement, il sera outillé pour diriger son organisation en tenant compte des comportements de ses collaborateurs.

CARL LEMIEUX ★

Psychologue industriel et détenteur d'une Maîtrise en administration, j'ai acquis plus de 17 ans d'expérience à titre de consultant en gestion stratégique des organisations.

J'interviendrai dans le programme en animant **un atelier sur la " gestion stratégique "**. Cette formation permettra aux participants de comprendre les raisons pour lesquelles on doit faire de la gestion stratégique, la place de la vision stratégique dans ce processus, les pièges à contourner et la façon de transformer ces pièges en opportunités, l'implication des intervenants et l'importance de la communication afin d'assurer le succès de la démarche. Cette formation se tiendra sur deux jours non consécutifs afin de permettre aux participants de donner vie aux concepts et outils en se les appropriant dans le cadre du projet organisationnel qu'ils réaliseront. Outre les quelques concepts théoriques présentés, je compte utiliser des moyens pédagogiques tels des discussions de groupe et des exercices pratiques.



★ JACQUES TREMBLAY

Détenteur d'une Maîtrise en psychologie avec option en développement organisationnel, j'ai acquis plus de 25 ans d'expérience comme formateur et consultant organisationnel auprès d'une clientèle des secteurs privé, public et para-public. J'ai développé une expertise particulière en coaching, gestion de conflits, gestion du changement et mobilisation d'équipes de travail.

Dans le cadre de ce programme, j'animerai **un atelier de deux jours sur le " leadership mobilisateur par les fonctions de coaching et d'autorité "**. Au terme de la formation, les participants pourront décrire les défis et compétences rattachés à un leadership mobilisateur et en maîtriseront les responsabilités. Ils sauront comment améliorer la qualité de la performance des personnes, le développement de leurs compétences et leurs comportements dans diverses situations. Ils sauront aussi utiliser les outils pour donner du feedback complet et constructif et seront en mesure de mieux communiquer leurs attentes à leurs subalternes. Finalement, ils sauront s'ajuster dans l'action en fonction des objectifs poursuivis et des personnes concernées. Quant aux moyens pédagogiques utilisés, il y aura de courts exposés théoriques, des mises en situation à travers des jeux de rôle-réalité impliquant la collaboration d'un comédien professionnel, des séances de discussions entre les participants et des grilles d'observation.

