

BULLETIN D'INFORMATION

Ce 8^e bulletin **G9** présente la *Pépinière* de gestion de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont, l'un des neuf projets d'amélioration des conditions d'exercice des cadres retenus par le ministère de la Santé et des Services sociaux.

Laboratoires	2
Stages	2
Mentorat	3
Étapes du projet	3
Conditions gagnantes et défis	4
Témoignage d'une coach	4
Sélection des candidats	5
Transfert de connaissances	6
Point de vue des participants	6

La *Pépinière de gestion* est un programme de formation dans l'action conçu sur mesure pour outiller de futurs chefs d'unité de soins de l'établissement en leur permettant d'expérimenter progressivement le rôle et les tâches de cadre, en étant guidés par des gestionnaires d'expérience. Ses objectifs sont de mieux les préparer à exercer leur poste de gestion tout en valorisant le rôle de chef d'unité afin d'attirer et de retenir les cadres de cet établissement. La première cohorte de la *Pépinière* participe, en alternance, à des ateliers de type laboratoire, à un programme de mentorat ainsi qu'à des stages dans des unités de soins avec des chefs d'unité qui servent de *coach*. Ces activités s'étalent sur un an. La première cohorte vise les futurs chefs d'unité tandis que la seconde s'adressera plus tard à ceux récemment entrés en fonction.

La chef du service de développement organisationnel et de la formation, Isabelle Faucher, le résume ainsi : « *C'est l'occasion de vraiment former les futurs cadres à agir dès qu'ils seront nommés, avec un bagage qu'ils auront déjà acquis. La Pépinière de gestion, c'est une initiation à la vraie vie des cadres, mais dans un laboratoire. Les futurs cadres peuvent ainsi être exposés à la réalité du travail des chefs d'unité, mais dans un environnement protégé.* »

Louise Châteauvert, directrice des soins infirmiers et de la prestation sécuritaire des soins, apporte cette précision à l'égard des infirmières : « *Selon une croyance populaire, elles ne veulent pas devenir chefs d'unité. Nous pensons plutôt qu'elles sont intéressées à le devenir, à condition d'être accompagnées dans cette transition. Parfois, la marche semble trop haute et il faut leur donner un coup de main. C'est l'objectif de notre Pépinière de gestion.* »

Le transfert de connaissances, par le biais des laboratoires, du mentorat et des stages, est un autre aspect intéressant de ce programme. »

Laboratoires

Quant au rôle des laboratoires et des ateliers, Louise Châteauvert le résume ainsi : « Les 11 laboratoires, d'une à plusieurs journées chacun, permettent aux 12 candidats sélectionnés de se familiariser avec les compétences et les réalités propres aux chefs d'unité par le biais de mises en situation réelles qui les plongent dans l'action. Cela permet aux candidats de se familiariser avec la gestion

du travail d'équipe et du climat de travail sain et stimulant, des principales activités de gestion administrative, de la communication, de la gestion des priorités dans un environnement complexe, de l'amélioration continue et de la gestion du changement ainsi que des stratégies de partenariat. Deux mentors animent les laboratoires et partagent leurs expériences, leur savoir-faire et leur vision des comportements à adopter dans des situations diverses. Les laboratoires et stages sont des lieux privilégiés de réseautage : les participants y rencontrent bon nombre de gestionnaires actuels et en devenir. Ils apprennent à se connaître et à reconnaître les forces de chacun. »



Stages

Au cours de 7 à 10 stages, chaque participant est jumelé avec des chefs d'unité de soins cliniques qui se démarquent par la maîtrise de l'une des compétences attendues d'eux. Ces chefs d'unité jouent le rôle de *coach* auprès des stagiaires. D'ailleurs, plusieurs ont aussi pris part à la conception du contenu de formation, à l'actualisation des profils de compétence et à la promotion de la *Pépinière de gestion* auprès de la relève potentielle.

Les jumelages sont choisis en fonction des compétences que doivent développer les participants de la *Pépinière* et selon

quotidienne des ressources humaines et matérielles. Ils abordent aussi le cycle de gestion administratif et les outils cliniques et administratifs des chefs d'unité de soins s'y rattachant. Ces laboratoires traitent du cheminement du rôle d'infirmier vers celui de leader d'une unité de soins, de l'usager et de sa famille, de la qualité des soins, du leadership mobilisateur,

les forces des chefs d'unité. Les participants accompagnent les chefs dans leurs différentes tâches à l'unité de soins et se voient confier des responsabilités liées avec les compétences à développer. La gestion des imprévus figure aussi au programme. À titre d'exemple, deux participants ont accompagné des chefs d'unité qui devaient gérer des dégâts d'eau. Un autre, provenant du secteur des urgences, a accompagné une chef d'unité en

précis. Isabelle Faucher perçoit ainsi leur rôle : « *Les animateurs-mentors parlent de leur réalité. En plus de détenir un bagage de connaissances reconnu par leurs pairs et plus de 30 ans d'expérience, ils ont été formés par un psychologue organisationnel pour structurer l'approche pédagogique dans les laboratoires et pour animer les rencontres individuelles. Ils puisent dans leur vécu et le mettent à profit.* » Les rencontres individuelles de développement avec les mentors permettent aussi d'aller un peu plus loin dans l'accompagnement. Ces mentors sont très accessibles et consacrent près de deux heures par mois à chaque participant. Ils les accompagnent tout au long de leur cheminement et leur proposent des défis à relever.



chirurgie. Il a ainsi pu mieux saisir la complexité de la gestion des lits, dans une vision plus globale. Le fait d'assister à une réunion d'équipe animée par un *coach* est aussi une expérience enrichissante pour les participants. Les *coachs* ont fait preuve de beaucoup de courage en acceptant d'être observés par la relève provenant d'un autre service. Ils ont pris plaisir à cette expérience et l'ont même trouvée des plus instructives.

Mentorat

Des rencontres individuelles mensuelles entre les mentors et les participants sont prévues tout au long du programme. Ces mentors internes, qui sont aussi les animateurs des laboratoires, ont été sélectionnés par leurs pairs à partir de critères

Étapes du projet

Pour mettre en œuvre la *Pépinière de gestion*, un groupe de cadres a d'abord procédé à la révision du profil de compétences et du rôle des chefs d'unité de soins ainsi qu'à la sélection des mentors. Un exercice d'auto-évaluation des compétences des cadres intermédiaires clinico-administratifs de cet hôpital a permis de connaître les forces de chacun en vue de les jumeler avec les participants de la *Pépinière*.

Isabelle Faucher apporte des précisions sur le rôle des chefs d'unité : « *Le projet mise vraiment sur les forces des chefs d'unité actuels. On a demandé à chacun d'eux de s'auto-évaluer à partir du profil de compétences que nous avons développé et validé auprès d'un groupe de travail composé principalement de chefs d'unité de soins expérimentés. On leur demandait de confier à un autre gestionnaire la responsabilité de contre-vérifier cette évaluation. On a ainsi pu déceler les grandes forces des chefs d'unité sur lesquelles nous allons miser pour développer le transfert du savoir.* »

Au départ, plusieurs cadres avaient refusé de devenir *coach*, notamment parce qu'ils estimaient ne pas avoir l'expérience nécessaire. Ils ont cependant participé en grand nombre à la formation qui leur était offerte puisque, au quotidien, ils sont

appelés à jouer ce rôle auprès de leur propre équipe. À la suite de cette formation, plusieurs ont finalement accepté de devenir *coach*, réalisant qu'ils avaient des forces et des atouts pertinents à partager avec les participants de la *Pépinière de gestion*.

L'équipe de travail a ensuite reçu le mandat de concevoir le contenu des laboratoires et de valider les mises en situation et les activités à prévoir. Une campagne de promotion pour encourager le recrutement des candidats internes a été réalisée, en demandant aux chefs d'unité et aux chefs de programme de repérer des candidats. Divers outils promotionnels ont été utilisés, dont un envoi personnalisé aux infirmières, un kiosque d'information durant la semaine du personnel infirmier ainsi que des séances d'information organisées pendant les divers quarts de travail. Les mentors, accompagnés de la direction des ressources humaines, ont sélectionné 12 candidats et la première cohorte a commencé l'expérience en décembre 2011. Au moment d'écrire ces lignes, les candidats assistaient au sixième laboratoire qui porte sur le travail d'équipe et sur le climat de travail.

À la lumière de l'expérience de la première cohorte, l'équipe compte préparer une version enrichie des laboratoires afin de les adapter à la réalité de la seconde cohorte, qui est formée de cadres en début de pratique. Ces laboratoires seraient

alors offerts sous forme de codéveloppement. La seconde cohorte ne participera pas à des stages, mais bénéficiera d'un programme de mentorat personnalisé pour développer davantage les diverses compétences attendues, le tout dans une perspective de valorisation du rôle de chefd'unité, de réseautage interne et d'amélioration des conditions d'exercice.

Ginette Bélec, directrice générale adjointe, explique le fonctionnement du projet : « *Dans la structure du projet, il y a un petit comité de pilotage composé de la chef de service du développement organisationnel et de la formation, de la directrice générale adjointe et de la directrice des soins infirmiers et de la prestation sécuritaire des soins et services ainsi que des deux mentors du projet. Le profil théorique idéal du cadre développé et le programme de la Pépinière de gestion seront testés lors de l'expérience de la première cohorte et ajustés au besoin.* »

Conditions gagnantes et défis

La directrice de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont, Manon Boily, visiblement enthousiaste, estime que son équipe a su mettre en place les conditions gagnantes pour assurer le succès de ce projet.



Témoignage d'une coach

Francine Grondin, chef de l'unité de greffe de moelle osseuse et aussi doyenne des infirmières qui guident des stagiaires, apprécie visiblement l'expérience : « *On a besoin de relève pour nous remplacer un jour. Pour moi, le fait d'épauler des participants à la Pépinière de gestion est une excellente façon de terminer ma carrière. C'est un continuum, une belle façon de partager mon savoir. À la suite de ma première journée avec une participante, j'étais très heureuse de la démarche. Nous étions toutes les deux très motivées et je pense que ça lui a permis d'avoir un contact plus réaliste avec le travail des gestionnaires. Chaque journée a son lot d'événements imprévisibles et les stagiaires, en nous observant, comprennent mieux nos décisions dans un contexte précis. Les futurs cadres ont une vision de l'établissement associée à leur secteur actuel de travail. Nous les mettons en contact avec une vision plus globale.* »

« On a fait de la Pédinière de gestion un projet organisationnel et opérationnel. Nos comités de travail sont composés de gens du terrain très mobilisés. Nos mentors internes sont reconnus par leurs pairs. Le témoignage de leur savoir-faire et les expériences qu'ils partagent trouvent écho parmi les participants. La Pédinière de gestion est bien connue dans l'établissement et elle est bien accueillie. De plus, malgré leur charge importante de travail, les chefs d'unité en poste sont nombreux à se porter volontaires pour accueillir des stagiaires », précise-t-elle.

Manon Boily note que le succès du projet repose aussi sur le choix de cibler un secteur précis qui connaissait une difficulté particulière d'attraction-rétention et d'expliquer clairement ce choix pour favoriser l'adhésion des autres directions. Elle indique, en effet : « Il était important pour nous que l'organisation comprenne nos choix. Mais l'expertise développée pour le secteur des soins cliniques pourra éventuellement être adaptée et transférée ailleurs. Il faut rappeler que l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont est un milieu d'enseignement universitaire. La culture, le savoir-faire en faveur du transfert de connaissances est déjà bien présent dans notre organisation. La Pédinière de gestion s'implante donc dans un environnement déjà favorable aux initiatives de formation. »

Sélection des candidats

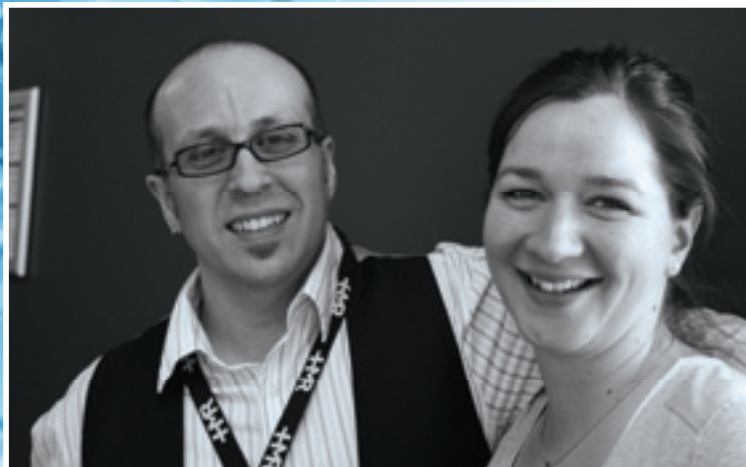
Les chefs d'unité de soins ont été invités à repérer des candidats pour former la première cohorte de

la Pédinière de gestion. Les candidats pouvaient aussi soumettre leur propre candidature, mais le processus d'évaluation comprenait d'emblée une évaluation du profil des compétences par le supérieur immédiat. Parmi les critères prédéfinis, notons qu'ils devaient avoir un baccalauréat en soins infirmiers, ou être en cours de formation, être membres de l'Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec et cumuler un minimum de trois ans d'expérience à titre d'infirmiers. Ajoutons que la plupart des candidats retenus possèdent une formation universitaire de 2^e cycle et une bonne expérience dans le réseau.

Le profil des candidats retenus devait se rapprocher de celui déterminé par le comité de travail au début du projet. Ce profil cible les employés présentant certaines caractéristiques : la qualité de leur engagement et de leur professionnalisme, leur motivation, leur intérêt à comprendre le rôle et les fonctions de chefs d'unité de soins, leur intérêt à apprendre et à développer de nouvelles compétences et, évidemment, leur intention de s'investir dans l'établissement et de soumettre éventuellement leur candidature à une fonction de chef d'unité de soins. Plusieurs infirmiers ont manifesté de l'intérêt envers le projet, 19 ont déposé un dossier complet de candidature et 12 ont été retenus pour former la première cohorte. L'âge des candidats retenus varie de la mi-vingtaine à la cinquantaine, ce qui démontre qu'il n'y a pas d'âge pour s'intéresser au rôle de chef d'unité de soins.

La directrice générale adjointe, Ginette Bélec, estime que la Pédinière de gestion est un atout important pour les infirmières qui souhaitent exercer un rôle de cadre : « Les candidats qui participent à la Pédinière auront une bonne longueur d'avance lorsqu'ils voudront postuler pour devenir chef d'unité. Ils vont vraiment avoir une bonne idée de la nature de l'emploi et des enjeux qui en découlent. Ils seront mieux préparés. De plus, grâce aux stages, ils se seront aussi fait connaître dans l'établissement. S'ils ne veulent pas tous devenir chefs d'unité dans un avenir rapproché, il y a place pour des candidatures étalées dans le temps en fonction des besoins de l'organisation et des départs à venir. »

L'hôpital pense créer une cohorte de participants à la Pédinière de gestion tous les deux ou trois ans. Isabelle Faucher remarque ceci : « Plusieurs infirmiers étaient intéressés par le projet, mais ils n'ont pas fait le saut cette fois-ci. Ils observent la





cohorte actuelle et vont probablement soumettre leur candidature une prochaine fois. »

Transfert de connaissances

Si le nombre de candidats formant la première cohorte peut sembler faible, il faut bien comprendre qu'il s'agit d'un premier groupe et qu'indirectement, cette pépinière développe aussi les habiletés des cadres cliniques qui exerceront le rôle de *coach* à leur tour. Isabelle Faucher précise comment elle perçoit l'avenir du projet : « *Le budget alloué à la conception du programme et les différents outils que nous avons conçus vont assurément pouvoir être réutilisés et, éventuellement, exportés. En effet, notre coffre à outils est maintenant prêt et certains éléments peuvent servir à d'autres cadres de l'établissement, ou tout simplement à d'autres établissements. Ces derniers devront cependant adapter les mises en situation afin qu'elles collent vraiment à leur réalité. »*

En matière de transfert de connaissances, l'équipe a partagé avec des collègues du **G9** certains éléments de sa stratégie de déploiement de communication et de structure du programme de formation de la *Pépinière de gestion*. De plus, lors d'un exposé à la table régionale de Montréal, l'équipe a parlé de son expérience avec des gestionnaires de l'hôpital Douglas, du Centre universitaire de santé McGill et de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux ainsi qu'avec des étudiants de HEC Montréal. Elle se montre très ouverte à faire connaître son projet plus largement à travers le réseau.

Point de vue des participants

Deux des infirmiers de la première cohorte ont expliqué leur décision d'y prendre part. Anne Quirion s'est exprimée ainsi : « *J'ai décidé de soumettre ma candidature parce que, contrairement à tous les programmes de formation universitaire auxquels j'ai participé jusqu'à maintenant, cette expérience-ci me jumelle avec 11 autres personnes de mon établissement, qui partagent la même culture organisationnelle et qui se côtoient sur une base quotidienne. »*

Son collègue Steeve Gauthier abonde dans le même sens : « *C'est une façon très intéressante de transposer les connaissances acquises sur les bancs d'université dans un environnement pratique. On nous fait vivre des exemples précis de la vie quotidienne auxquels les gestionnaires sont régulièrement confrontés. Chaque participant s'enrichit de l'expérience des autres. Le mode de fonctionnement est axé sur le vécu des participants. Les mises en situation terrain sont très réalistes et la recherche de solutions nous oblige à sortir de notre zone de confort. Cela va beaucoup plus loin qu'une mise en situation théorique. Chaque laboratoire traite d'une compétence recherchée chez le gestionnaire. Aujourd'hui, le laboratoire concernait le courage managérial. Les mises en situation nous incitaient à faire preuve d'un tel courage devant les employés. En plénière, chacun indiquait de quelle façon il réagirait à une situation donnée, et l'échange, bonifié par les interventions des participants et des mentors, nous a vraiment permis de cheminer. J'ai déjà pu mettre à profit plusieurs des exercices menés en Pépinière dans mon quotidien. »*

Steeve Gauthier se dit aussi très heureux de ses expériences de stage : « *Sur les bancs d'école, la vision du rôle de cadre*



Voici les participants, les *coachs* et les mentors de la première cohorte de la *Pépinière de gestion*.

est enseignée de manière très théorique. Inversement, le stage nous permet de circuler sur les étages et pas seulement dans notre environnement de travail habituel, de voir les patients et de bien comprendre leurs attentes face à l'organisation. Bref, de comprendre les différentes réalités. Cette démarche a été très enrichissante. Elle nous a, entre autres, permis de prendre conscience de certains besoins que l'on croyait combler, mais qui ne le sont pas nécessairement. »

Les stages ont aussi la cote auprès d'Anne Quirion : « *Les stages avec des infirmières-chefs nous mettent vraiment "dans le bain". Chaque coach excelle dans l'une des compétences de gestionnaire à développer. Le fait d'observer cette personne pendant une journée complète et d'échanger avec elle sur les motifs sous-jacents à ses interventions est vraiment très enrichissant. On est dans le feu de l'action et on participe aux rencontres d'équipe. On est impliqué activement dans les différentes actions menées par l'infirmière-chef. C'est interactif et utile pour développer un bon réseautage. »*

Il semble que cette première édition de la *Pépinière de gestion* ait atteint ses objectifs sur le plan du transfert de connaissances, aux dires des deux infirmiers rencontrés.

Anne Quirion l'explique ainsi : « *C'est un beau levier pour inciter le personnel à accéder à des postes de cadres. Avec les nombreux départs à la retraite, cette démarche favorise le transfert de connaissances entre les cadres expérimentés, qui s'appêtent à quitter l'organisation, et la relève. Les chefs avec qui nous sommes jumelés ont un grand bagage à nous transmettre. En discutant avec eux, on réalise qu'ils avaient, au début de leur carrière de gestionnaire, les mêmes peurs et les mêmes appréhensions que nous, à notre âge. En voyant leur cheminement, j'ai apprivoisé mes craintes. Elles sont légitimes, mais il est plus facile de les apprivoiser et de les gérer dans un groupe encadré. »*

Steeve Gauthier souligne lui aussi les vertus de la *Pépinière de gestion* sur le plan du réseautage et résume du même coup toute la portée de ce projet unique d'amélioration des conditions d'exercice des cadres : « *Un sentiment de confiance s'est rapidement développé entre les participants de notre cohorte. Ils font preuve d'une grande ouverture dans les échanges. Le fait que les participants soient tous au même niveau et partagent un même but favorise le développement d'une forte complicité. Notre groupe de 12 participants vit une expérience unique. »*



HMR Hôpital Maisonneuve-Rosemont Centre affilié à l'Université de Montréal

Voici les membres du comité de pilotage et du comité de validation. De gauche à droite, sur la première rangée: Céline Carrier, coordonnatrice à l'enseignement, DSIPSS; Louise Dubois, conseillère cadre en développement organisationnel; Isabelle Faucher, chargée de projet et chef de service en développement organisationnel; Guylaine Marquis, chef du programme-clientèle de chirurgie, et Patricia Géraldes, chef d'unité, néonatalogie. Sur la 2e rangée: Nicole Béfort, chef d'unité; Louise Châteauvert, directrice, DSIPSS; Ginette Bélec, directrice générale adjointe et promoteur du projet, et Régine Auguste, coordonnatrice des mouvements clientèles, Service de liaison. Sur la 3e rangée: Louis Bolduc et Hélène Labelle, chefs d'unité. Annick Bélisle, conseillère cadre en développement organisationnel, était absente lors de la prise de cette photo.

Commentaires ? Questions ? Expériences à partager ?

Pour toute question ou commentaire au sujet du **G9** ou des différents projets d'amélioration des conditions d'exercice des cadres, n'hésitez pas à communiquer avec Jacinthe St-Amand, chargée de projets cadres et transfert de connaissances à l'adresse courriel suivante : jacinthe.st-amand@msss.gouv.qc.ca

LE **G9**

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012
Bibliothèque et Archives Canada, 2012/ISSN 1927-0070 (Version PDF)
© Gouvernement du Québec, 2012

Rédaction : Brigitte Massé
Brigitte_masse@msss.gouv.qc.ca