



PHILOSOPHIE DE GESTION

AU CENTRE DE RÉADAPTATION EN DÉFICIENCE PHYSIQUE CHAUDIÈRE-APPALACHES

Fondée sur le **souci des autres**, le **bien commun**, le **faire équipe**, donnant place à un **leadership en coresponsabilité**

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	3
1. ORIENTATIONS STRUCTURANTES QUI APPUIENT NOTRE PHILOSOPHIE DE GESTION 5	
1.1 Notre mission	5
1.2 Nos valeurs	5
1.3 Notre vision	6
1.4 Nos principes de gestion.....	7
1.5 Notre plan de développement des ressources humaines	8
1.6 Notre vision de la qualité-performance	8
1.7 Notre cadre d'intervention clinique.....	9
1.8 Nos visées éthiques.....	10
1.9 Notre vision et nos orientations relatives au partenariat.....	10
1.10 Nos mécanismes de gestion	10
2. NOTRE PHILOSOPHIE DE GESTION.....	12
2.1 Nos croyances	12
2.2 L'actualisation de notre philosophie de gestion	13
3. CLARIFICATION DES RÔLES	16
4. FACTEURS FAVORABLES À L'ACTUALISATION DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION....	23
5. CONCLUSION	24
ANNEXE	25
Les mesures de soutien à l'actualisation de la philosophie de gestion.....	25

Formalisation de la philosophie de gestion adoptée par le conseil d'administration le 29 septembre 2014

© Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches (CRDP-CA), 2014

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

ISBN : 978-2-9813022-5-0 (papier) - 978-2-9815270-4-2 (PDF)

ALLARD, Liliane, *Philosophie de gestion fondée sur le souci des autres, le bien commun, le faire équipe, donnant place à un leadership en coresponsabilité*, Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches, 2014, 29 p.

PRÉAMBULE

« Tout groupe humain prend sa richesse dans la communication, l'entraide et la solidarité visant à un but commun, l'épanouissement de chacun dans le respect des différences. »

Françoise Dolto

Une philosophie de gestion permet à un établissement de définir l'engagement de son équipe de gestion envers tous les membres de l'organisation. Elle présente la vision de la Direction générale quant à la manière de faire et de travailler ensemble pour favoriser un sens commun d'actions. Elle appuie la gestion qui, on le sait, a comme fonction de permettre au Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches (CRDP-CA) de réaliser sa mission d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale des personnes de la région ayant une déficience physique. La gestion prend tout son sens dans le soutien qu'elle apporte aux membres de notre établissement dans le but de soutenir l'actualisation d'une offre de services de qualité, d'encourager l'engagement et de soutenir le plein développement de l'ensemble du personnel.

Le premier plan d'organisation du CRDP-CA, adopté en septembre 2010 et mis à jour en septembre 2014, traduisait assez bien les principes de gestion actualisés au sein des équipes de même que les assises qui orientaient les décisions à prendre. Reflétant ainsi le côté humain des soins et des services, le plan d'organisation est toujours d'actualité avec des principes et des assises qui favorisent des actions empreintes de respect, d'intégrité et de bienveillance; des interventions qui encouragent la responsabilisation de tous et la reconnaissance du potentiel d'autodétermination; des interventions menées avec la complicité et l'implication de la famille et du réseau social; des actions qui reconnaissent la personne dans sa globalité; des actions qui stimulent le développement de relations de réciprocité avec la communauté et enfin des actions qui consolident des environnements propices au bien-être.

Comme notre établissement a poursuivi son développement au cours des dernières années, il nous apparaît important de mettre à jour notre philosophie de gestion et de la présenter dans un format plus explicite et actuel. Par sa philosophie de gestion, le CRDP-CA affirme sa volonté d'offrir des services de qualité, centrés sur les individus et de partager une vision commune pour répondre aux besoins de la clientèle qui est, sans contredit, notre raison d'être.

Notre philosophie de gestion maintient ses assises sur la reconnaissance de la contribution de l'ensemble des personnes œuvrant au CRDP-CA ainsi que sur la reconnaissance de la compétence centrale de l'équipe de gestion pour son actualisation. Notre objectif est de favoriser la confiance, la collaboration, la mobilisation et la cohésion dans l'organisation pour ainsi mettre à contribution les intelligences de tous au service de notre offre de services. La philosophie de gestion du CRDP-CA sollicite l'engagement du personnel, des gestionnaires et des administrateurs à réaliser notre mission dans le respect de nos valeurs.

Notre philosophie de gestion regroupe un ensemble d'éléments structurants actualisés au fil des années. Il nous apparaît important d'établir des liens entre ces éléments afin d'illustrer la synergie qui lui donne du sens.

Ce document comporte quatre chapitres : le premier retrace les principales orientations structurantes qui appuient la philosophie de gestion du CRDP-CA; le deuxième chapitre présente la philosophie de gestion; le troisième chapitre apporte des clarifications des rôles des acteurs et le quatrième chapitre énumère les facteurs clés de succès à l'actualisation de cette philosophie.

Ces chapitres sont suivis d'une annexe qui présente les mesures de soutien offertes par le CRDP-CA pour favoriser l'actualisation de notre philosophie de gestion.

Avis aux lecteurs

L'utilisation du masculin dans ce texte vise uniquement à en faciliter et en alléger la lecture et la compréhension et ne doit pas être considérée comme une forme de discrimination. Les titres, statuts ou autres termes s'appliquent donc autant aux femmes qu'aux hommes, indistinctement.

1. ORIENTATIONS STRUCTURANTES QUI APPUIENT NOTRE PHILOSOPHIE DE GESTION

« Le passé doit conseiller l'avenir. »

Sénèque

Comme mentionné en préambule, le CRDP-CA a défini, au fil des ans, un ensemble d'éléments structurants permettant de positionner ses orientations et sa vision en matière de gestion de ses services et de son organisation. Nous trouvons important de les rappeler puisque chacun appuie la définition de notre philosophie de gestion.

1.1 NOTRE MISSION

La mission de l'établissement prend son origine dans la Loi sur les services de santé et des services sociaux.

D'offrir, aux personnes de la région de la Chaudière-Appalaches, des services spécialisés d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale de qualité à des personnes, qui en raison de leur déficience physique....., requièrent de tels services de même que des services d'accompagnement et de soutien à l'entourage de ces personnes. (L.R.Q., article 84, chap. S-4.2, art.8)

1.2 NOS VALEURS

Les valeurs retenues soutiennent l'organisation du travail en vue d'actualiser la mission de l'établissement.¹ Elles sont des **croyances** profondes qui incarnent et permettent d'agir sur notre pratique, **guident** nos choix, **orientent** nos actions et **modèlent** nos comportements individuels et collectifs de tous les jours. Elles servent de **référence** dans les conduites et les prises de décision pour l'ensemble du personnel du CRDP-CA. Elles concernent les **rapports** que chacun entretient avec la clientèle, avec ses collègues, avec ses supérieurs et avec les partenaires. Elles sont traduites dans le Guide sur les valeurs.²

Des valeurs qui s'incarnent dans l'action :

L'engagement

L'engagement est le fait de prendre parti et d'accomplir quelque chose. Il met l'individu en mouvement et en action au service d'une cause. Ainsi, le personnel du CRDP-CA a la conviction qu'il doit s'engager à accomplir la mission de l'établissement.

¹ Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches (2010), *Le plan d'organisation, L'humain au cœur de nos actions*, p. 5

² Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches (2014), *Guide sur les valeurs, document de travail*

La compétence

La compétence se définit comme étant un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont mobilisés dans l'exercice d'un métier ou d'une profession. Ainsi, le personnel du CRDP-CA a la conviction qu'il doit développer et maintenir les meilleures pratiques reconnues dans le meilleur intérêt de l'utilisateur en conformité avec les normes en vigueur, et ce, de façon efficiente.

L'humanisme

L'humanisme respecte la personne dans son unicité, son intégrité et sa complexité. Aussi, l'humanisme valorise la personne dans le développement de l'ensemble de ses habiletés et dans son sentiment d'appartenance. Ainsi, le personnel du CRDP-CA a la conviction que chacun a la capacité de se développer, de faire des choix et de s'épanouir autant dans son individualité que dans le rapport qu'il entretient avec l'autre.

L'équité

L'équité se définit par la juste appréciation de la personne dans sa globalité et par le respect de ses droits. Ainsi, le personnel du CRDP-CA a la conviction qu'il doit répartir de la manière la plus équitable possible les ressources et les services en considérant les besoins, les capacités, les compétences et l'individualité de chaque personne.

1.3 NOTRE VISION

Le CRDP-CA est résolument dédié au bien-être de sa clientèle et de son personnel. Il est guidé par sa volonté de faire la différence dans la vie des personnes qui reçoivent des services dans l'établissement et des personnes qui y travaillent en développant un savoir-être empreint de **sollicitude**, **d'intérêt** et de **disponibilité** pour les personnes.³

Notre intention est d'offrir des environnements humains et physiques de qualité dans l'ensemble de nos points de service afin de favoriser la santé et d'influencer positivement le processus de réadaptation de la clientèle et de contribuer également à la **satisfaction** des employés.

³ Idem à la note de bas de page #1, p.4

1.4 NOS PRINCIPES DE GESTION

Pour le personnel :

Fondés sur les valeurs de l'établissement, les principes de gestion⁴ encouragent la **reconnaissance** de la **contribution** de chacun, le **développement** et l'**assistance** au personnel. Le CRDP-CA est assuré que chacun, qu'importe son rôle et sa fonction, agit avec :

Respect

Transparence

Plaisir

Courtoisie

Ceci dans le but de créer un climat de travail chaleureux et stimulant empreint de relations constructives et valorisantes où le **savoir-être** est primordial. Un milieu dans lequel il fait bon travailler, où le plaisir est apparent afin que l'usager se sente accueilli avec considération. Le CRDP-CA préconise le soutien au personnel, en lui fournissant des conditions de travail favorisant, notamment, l'**enrichissement** de son expérience et la **reconnaissance** de ses compétences et de sa **contribution**.

Pour les gestionnaires :

Dans le contexte d'une gestion déconcentrée et inspirée par la vision de l'établissement, le gestionnaire est un :

Porteur de sens

Mobilisateur

Communicateur efficace

Décideur axé sur la clientèle

Le CRDP-CA reconnaît que son personnel a besoin d'être **écouté** et de sentir que son apport est **apprécié**. Il doit compter sur l'appui de l'établissement pour son développement et bénéficier du soutien de son équipe, de son supérieur immédiat et d'une supervision pour **enrichir** et **consolider** sa compétence. Pour s'imprégner de l'esprit d'équipe, il doit être nourri par le gestionnaire par une **communication** efficace et une **présence** significative.

⁴ Idem à la note de bas de page #1, p.6

1.5 NOTRE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le cadre de référence sur le développement des personnes⁵ s'inscrit dans une perspective **humaniste**. Il identifie les trois dimensions associées au développement des ressources humaines :

- 1) La dimension **personnelle** réfère à la personne elle-même. Cette dimension s'avère être la source du « **vouloir-agir** ». Elle est, par conséquent, déterminante dans le potentiel de développement de la personne et dans sa capacité à évoluer en harmonie dans l'organisation. Le CRDP-CA doit ainsi chercher à créer des conditions favorables au développement personnel de la personne afin de favoriser son engagement dans la mission de l'établissement, ses croyances en accord avec celles de l'organisation et un sentiment d'identité envers son équipe de travail et l'organisation.
- 2) La dimension **professionnelle** réfère aux compétences de la personne pour réaliser ses fonctions. Ce qui sous-tend le « **savoir-agir** », soit la compétence qui correspond à la capacité à gérer **efficacement** un ensemble de situations professionnelles. Par conséquent, la personne doit être en mesure de **combiner** et de **mobiliser** ses différents savoirs et les ressources pertinentes de son environnement dans les situations qui se présentent à elle.
- 3) La dimension **organisationnelle** renvoie, quant à elle, au milieu de travail ce qui sous-tend le « **pouvoir-agir** », c'est-à-dire la possibilité d'agir et de se développer. Par conséquent, elle réfère au contexte dans lequel la personne exerce son travail. Ce qui comprend d'une part, la diversité des ressources mises à la disposition des personnes pour réaliser leur travail et d'autre part l'organisation du travail, la définition des rôles et responsabilités, les politiques et règlements, les processus et les procédures, la reconnaissance des pairs ou de l'organisation, ce qui inclut l'**estime** de l'entourage, la **stabilité** de l'emploi et les possibilités de **progression** dans la carrière.

1.6 NOTRE VISION DE LA QUALITÉ-PERFORMANCE

L'orientation qualité-performance prise par le CRDP-CA⁶ exige que tout le personnel partage une vision commune en regard de la qualité et de la performance, de même qu'une compréhension partagée des buts que vise l'établissement afin d'améliorer la qualité des services. Cette culture reconnaît que le travail de chaque membre du personnel ajoute de la **valeur** et contribue **positivement** à l'atteinte des résultats de qualité. Qu'ils soient membres du personnel, gestionnaires, administrateurs ou stagiaires, et ce, dans tous les secteurs de l'organisation, tous partagent cette volonté d'assurer la qualité et la sécurité des services. Chacun contribue par son action à l'amélioration continue de la qualité et ainsi est conscient que son engagement personnel est garant de l'engagement collectif.

⁵ Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches (2013), *Cadre de référence sur le développement des personnes au CRDP-CA*

⁶ Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches (2013), *L'engagement qualité du CRDP-CA*

1.7 NOTRE CADRE D'INTERVENTION CLINIQUE

Pour donner davantage de sens et de résonance à notre philosophie de gestion, nous trouvons cohérent de nous appuyer sur notre cadre d'intervention clinique⁷ car nous croyons que nos acquis professionnels peuvent se transférer et servir de levier pour son actualisation.

Le CRDP-CA énonce clairement à l'intérieur de son cadre d'intervention clinique, sa volonté à déployer une pratique **collaborative** centrée sur l'utilisateur. Ce cadre traduit une pratique qui implique l'utilisateur dans son processus de réadaptation en l'accompagnant dans le développement de ses propres compétences et connaissances afin qu'il puisse prendre des décisions éclairées relativement à son processus de réadaptation et augmenter progressivement sa capacité d'autodétermination.

L'utilisateur est ainsi considéré comme un **partenaire** devant être pleinement engagé dans son processus de réadaptation. En centrant nos interventions sur l'utilisateur, l'intervenant prend en compte les valeurs, les choix de vie et les besoins exprimés par celui-ci. Le CRDP-CA adhère au modèle conceptuel du processus de production du handicap (PPH). Ce modèle et les différentes approches retenues permettent l'analyse de la situation et des besoins des personnes :

- ⚙ Approche **centrée** sur la **personne**
- ⚙ Approche **systemique**
- ⚙ Approche **interdisciplinaire**
- ⚙ Approche **pronostic à la participation sociale (PPS)**

En résumé, nos approches cliniques soutiennent nos actions et permettent de travailler :

- ⚙ En interdisciplinarité, en associant les compétences, expériences et savoir de tous
- ⚙ En interéquipes en se souciant des réalités et enjeux des autres
- ⚙ En développant une confiance en la capacité de la personne d'actualiser son pouvoir d'agir. Son plan d'intervention (PI) est centré et répond aux besoins et au projet qu'elle exprime

⁷ Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches (2008), *Guide d'élaboration du plan individualisé des interventions (PII) au CRDP-CA*, p.6

1.8 NOS VISÉES ÉTHIQUES

Notre philosophie de gestion s'appuie sur une véritable visée éthique. En ce sens, elle nous invite à développer une approche **réflexive, constructive** et **ouverte au dialogue**. L'éthique est considérée comme une ressource que chacun doit apprendre à développer pour agir adéquatement. Dans un contexte de plus en plus complexe, chacun doit développer les capacités réflexives nécessaires à l'évaluation du contexte dans lequel il exerce et des finalités de son agir et à l'adaptation de son rôle et de ses compétences. L'utilisation du raisonnement éthique pour faire face aux nombreux dilemmes et situations où des tensions sont perçues est à prioriser afin de contribuer au bien-être de chacun. Les gestionnaires doivent créer un lieu de réflexion, de dialogue et de débat afin de trouver, collectivement, comment agir en tenant compte de l'ensemble des éléments du contexte.

La résolution de dilemme éthique permet à chacun de participer à l'identification des causes de tension au sein de l'équipe, d'exprimer clairement et sans jugement son point de vue quant aux différends ou aux inconforts vécus ou encore aux raisons qui motivent sa position. Le développement de notre culture éthique et les démarches réalisées à ce jour, permettent à chaque équipe d'établir des démarches de consensus et ainsi de créer un environnement propice à **l'écoute** des opinions différentes, à la **recherche** active de solutions envisageables dans le but de formuler un compromis qui représente la solution optimale dans le contexte et l'adhésion pleine et entière au consensus formulé.

1.9 NOTRE VISION ET NOS ORIENTATIONS RELATIVES AU PARTENARIAT

Par l'adoption de sa vision et ses orientations relatives au partenariat⁸, le CRDP-CA confirme l'importance qu'il accorde au **partenariat** et à la **complémentarité** des expertises et des ressources. De plus, il reconnaît la pertinence des services offerts par ses partenaires et que ceux-ci sont une **valeur ajoutée** à l'offre de services à la clientèle. Enfin, il reconnaît l'importance des rapports de **réciprocité respectueux** qui visent l'amélioration de la qualité des services aux personnes présentant une déficience physique. Ces orientations doivent inspirer également nos rapports de partenariat internes.

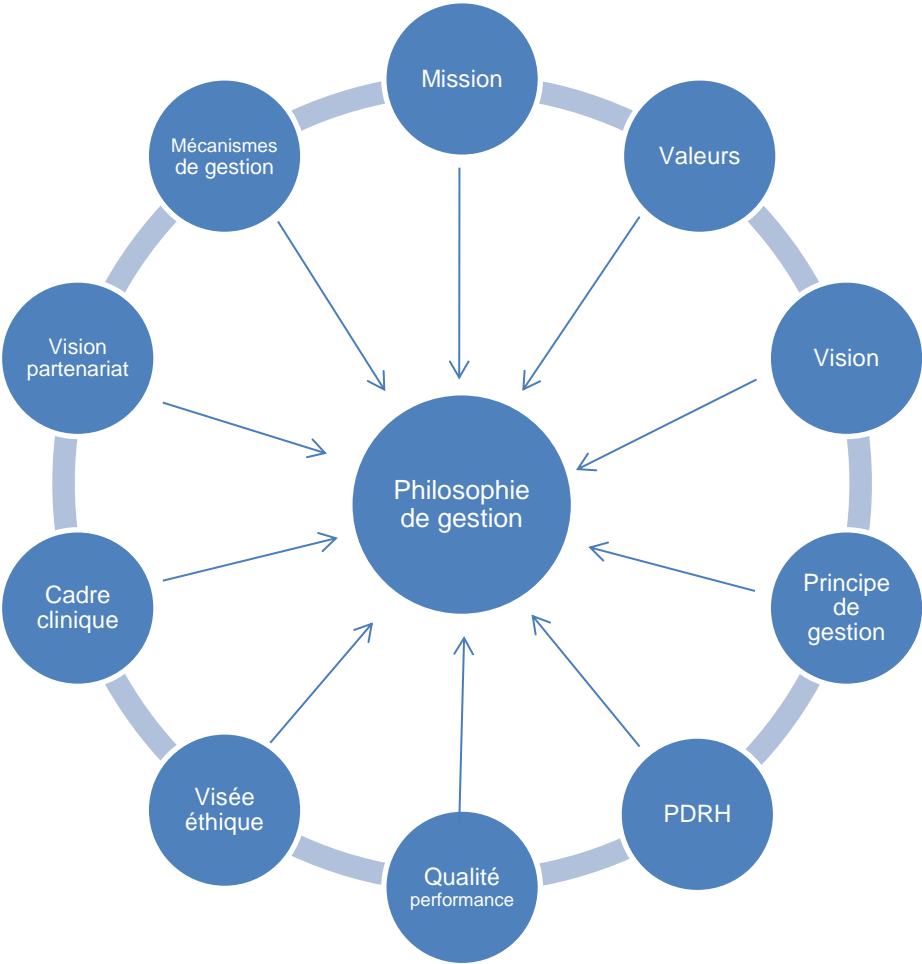
1.10 NOS MÉCANISMES DE GESTION

Le CRDP-CA a adopté un document indiquant les différentes tribunes de **participation** et d'**influence** existantes au sein de l'établissement.⁹ L'intention de ce document est d'encourager le personnel du CRDP-CA à s'engager au sein des instances et des comités de l'organisation afin de contribuer à l'avancement des orientations et des actions à poser en vue de faire évoluer notre établissement vers les meilleures pratiques. Ainsi, le CRDP-CA offre à son personnel un espace d'influence qui permet des communications bidirectionnelles au sein de l'organisation.

⁸ Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches (2013), *Vision et orientations relatives à l'approche de partenariat aux plans clinique et administratif dans une perspective de continuum de services au CRDP-CA*

⁹ Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches (2014), *Mécanismes de gestion, de coordination et de concertation*

Le tableau qui suit présente l'ensemble des éléments appuyant notre philosophie de gestion.



2. NOTRE PHILOSOPHIE DE GESTION

« Si une organisation obtient de bons résultats, elle le doit à tout son monde pas seulement à ses leaders. »

Henry Mintzberg

Une croyance profonde nous guide dans l'élaboration de notre philosophie de gestion, soit celle que les solutions les plus pertinentes, les plus satisfaisantes et les plus durables proviennent des personnes concernées par le problème ou par la situation. Ce qui démontre la force de la gestion participative. En conséquence, notre philosophie de gestion repose sur la gestion participative traduite en gestion de **coresponsabilité**. Nous sommes convaincus qu'une gestion qui fait appel à la responsabilité est source de vitalité au travail, génératrice d'énergie, d'épanouissement et de joie de vivre au travail. La responsabilisation se veut également une démarche d'apprentissage qui nous permet de progresser vers de nouvelles compétences de gestion.

Les expériences vécues au cours des dernières années, que ce soit au travers des démarches Lean ou de la mise en place de modalités d'intervention novatrices, nous démontrent l'intérêt du personnel de s'impliquer dans la recherche de solutions. Nous sommes convaincus qu'une gestion où le gestionnaire, appuyé par les leaders agissant au sein de son équipe, favorise le dialogue et anime les consensus, où chaque acteur agit en **coresponsabilité** à l'égard des objectifs à atteindre, est certainement le facteur le plus puissant de la mobilisation et de la satisfaction du personnel.

Mobiliser les employés, c'est les inciter à améliorer la qualité de leur travail, à s'aligner sur les priorités organisationnelles et à se coordonner, en mettant en place des pratiques de gestion qui ne les laissent pas indifférents, mais qui au contraire les rejoignent.¹⁰

La philosophie de gestion du CRDP-CA traduit notre culture organisationnelle et de ce fait, elle trouve sa source au travers de la mission, de la vision, des valeurs organisationnelles qui définissent nos conduites éthiques, de notre philosophie d'intervention clinique, de notre plan de développement des ressources humaines et de notre vision de la performance. Elle s'actualise à l'intérieur de processus **structurés**, **convenus** et **transparents** de décisions, de planification et d'organisation du travail.

2.1 NOS CROYANCES

- ⚙ Nous croyons que tous les employés travaillent avec la bonne intention de faire avancer le CRDP-CA.
- ⚙ Nous croyons à la sensibilité de tout le personnel à l'égard des besoins de notre clientèle.
- ⚙ Nous croyons à l'engagement de tout le personnel à offrir des services de qualité, en continuité et en complémentarité.

¹⁰ Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M. (1998), *Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines*, Gestion, numéro 23, HEC Montréal

- ⚙ Nous croyons que chaque personne, quels que soient son rôle et ses fonctions, a le potentiel d'apprendre et de se développer.
- ⚙ Nous croyons que chaque personne, quels que soient son rôle et ses fonctions, a la responsabilité de s'impliquer dans la recherche de solution.
- ⚙ Nous croyons que chaque personne, quels que soient son rôle et ses fonctions, souhaite avoir une possibilité d'influencer.
- ⚙ Nous croyons que la possibilité de prendre des initiatives et d'influencer l'organisation et l'environnement de travail est génératrice d'épanouissement, d'engagement et de grande satisfaction, et ce, autant pour le personnel que pour les gestionnaires.
- ⚙ Nous croyons à la capacité du personnel de bien saisir nos enjeux, nos défis et nos contraintes et de proposer des solutions créatives permettant de les dépasser.
- ⚙ Nous croyons à la théorie qui nous inscrit dans une démarche d'amélioration continue qui appelle une constante gestion du changement.

2.2 L'ACTUALISATION DE NOTRE PHILOSOPHIE DE GESTION

*« Aucun homme n'est une île, chacun est le fragment d'un continent, une partie de l'ensemble. »
John Donne*

Le CRDP-CA adopte une philosophie de gestion donnant place à un **LEADERSHIP EN CORESPONSABILITÉ**, fondée sur le **SOUCI DES AUTRES** le **BIEN COMMUN** et le **FAIRE ÉQUIPE**.

- ⚙ Avoir le **SOUCI DES AUTRES**¹¹ commande d'agir dans le respect de soi, des autres et de l'établissement. C'est croire qu'une difficulté vécue par l'un de nous est un problème vécu par chacun d'entre nous, de même qu'un succès vécu par l'un de nous est un succès pour chacun de nous de par le rayonnement qu'il apporte au CRDP-CA.
- ⚙ Agir pour le **BIEN COMMUN** c'est avoir le souci de l'organisation dans son ensemble, se sentir concerné par les difficultés et les réalisations des autres programmes et services. C'est vouloir ce qu'il y a de mieux pour le CRDP-CA. C'est reconnaître que tous, quels que soient son rôle ou ses fonctions, jouent un rôle important, voire indispensable, pour la qualité des services à notre clientèle et pour l'amélioration et l'avancement de notre établissement. Ce qui signifie d'être sensible aux contraintes des collègues et d'être capable de s'élever de son programme ou de son service pour considérer la réalité des autres.

¹¹ Marie-Suzanne Lavallée et Sylvie Deliencourt (2011), *Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS*, Collège canadien des Leaders en santé

- ⚙ Le **FAIRE ÉQUIPE** c'est croire en l'importance et en la force du travail d'équipe. C'est démontrer sa solidarité et sa loyauté des uns envers les autres. C'est apporter sa contribution significative et être soucieux de la contribution des autres lors des discussions portant sur les orientations à convenir en équipe. C'est être en mesure de reconnaître la contribution et la bonne intention de l'autre. C'est prendre le temps d'effectuer une évaluation régulière du mode de fonctionnement de l'équipe dans un processus d'amélioration continue afin d'apporter, si requis, les correctifs nécessaires pour maintenir la satisfaction de tous, sur les plans de l'efficacité, du rendement et du climat.

Par conséquent, nous croyons que nous sommes tous imputables de la réussite de notre établissement.

Ainsi :

- ⚙ Chaque gestionnaire travaillant au CRDP-CA, quels que soient son rôle ou ses fonctions, doit être engagé, susciter l'engagement des autres, développer des coalitions et soutenir le changement visant à transformer les pratiques afin de les rendre exemplaires pour atteindre les résultats qui lui sont fixés. Il doit faire place aux réels débats, être ouvert et confortable aux opinions divergentes. Il doit croire que le choc des idées ouvre le dialogue, nourrit la réflexion, favorise les consensus, encourage l'engagement et incite à la responsabilisation de tous.
- ⚙ Chaque personne travaillant au CRDP-CA, quels que soient son rôle ou ses fonctions, doit exercer son leadership en fonction de sa zone de compétences et de responsabilités. Nous reprenons ainsi les trois dimensions définies à l'intérieur de notre cadre de référence sur le développement des personnes qui reconnaît la dimension personnelle; le « vouloir-agir », la dimension professionnelle; le « savoir-agir » et la dimension organisationnelle; le « pouvoir-agir ».
- ⚙ Chaque personne travaillant au CRDP-CA a ainsi la possibilité d'exercer sa « discrétion décisionnelle¹² » qui se définit comme étant la marge de manœuvre laissée à un employé pour prendre des décisions qui influencent son propre travail et ainsi favoriser une certaine autonomie décisionnelle.
- ⚙ Chaque personne œuvrant au CRDP-CA, quels que soient son rôle ou ses fonctions, démontre sa volonté d'agir en ayant le souci de soi, des autres et de l'établissement. Ce qui signifie travailler à trouver ENSEMBLE des solutions respectueuses de notre mission, de notre vision, de nos valeurs, de nos possibilités, et ce, dans le respect des politiques, directives et procédures émises. C'est également accepter les contraintes occasionnées par des contextes ou par des conjonctures spécifiques et structurantes et faire la part de ce qu'on peut changer et de ce que l'on doit accepter. Ce qui signifie trouver ensemble une réponse à chaque situation qui a du sens pour tous en considérant l'ensemble du contexte et des personnes, et non seulement une partie.

¹² Gretchen Spreitzer, Christine Porath et Cristina Gibson, *S'épanouir, même au travail*, Revue Premium, numéro 24, mars-avril 2014, pp 20 à 27

- ⚙ Chacun doit reconnaître et accepter le caractère particulier de chaque équipe puisqu'elle compose avec des priorités différentes, ce qui nécessite la mise en œuvre de mesures et de stratégies diversifiées. Ce qui importe, c'est l'atteinte des cibles et le respect des paramètres fixés dans chacune des équipes en fonction de ses particularités.
- ⚙ La prise de décision doit toujours être évaluée en considérant les besoins de la clientèle et de l'équipe de l'organisation. Ainsi, il faut toujours s'assurer de mesurer l'impact des décisions prises en fonction de ces besoins.
- ⚙ Le CRDP-CA se définit comme une organisation apprenante qui, par conséquent, reconnaît le droit à l'erreur pour tous.
- ⚙ Finalement, nous reconnaissons le droit d'avoir des divergences d'opinions, mais nous nous engageons à demeurer solidaires des décisions et des orientations prises.

3. CLARIFICATION DES RÔLES

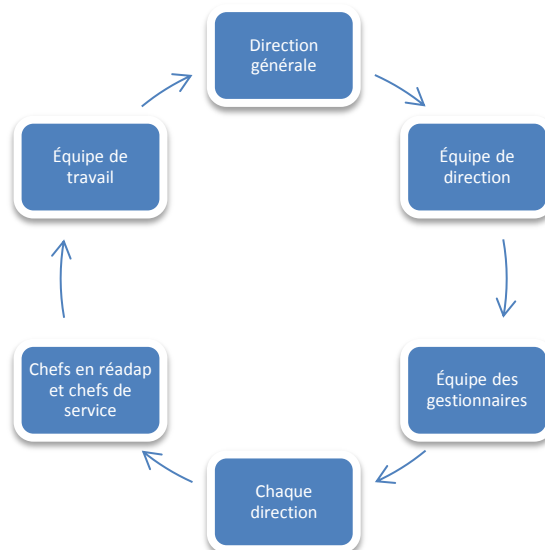
« Personne n'a la responsabilité de tout faire, mais chacun doit accomplir quelque chose. »

Henry David Thoreau

L'actualisation d'une philosophie de gestion ne peut être l'affaire d'une personne ou d'un petit groupe de personnes. Bien au contraire, une philosophie de gestion, pour bien s'implanter, prendre sens et vivre dans une organisation, doit mobiliser l'ensemble des composantes de cette organisation. Voilà pourquoi nous trouvons à propos de clarifier les niveaux de responsabilités permettant à tous de comprendre l'importance de son rôle pour réaliser l'implantation de notre philosophie de gestion avec succès. De plus, une meilleure connaissance de son propre rôle et de celui des autres acteurs est un soutien nécessaire à la collaboration à mettre en place.

Il est à noter que le terme « équipe » signifie le groupe d'appartenance dans lequel les membres font leurs apprentissages, tiennent des dialogues, réalisent des consensus, échangent leurs doutes et inquiétudes et trouvent le soutien leur permettant d'agir avec confiance.

Le graphique qui suit vise à démontrer, en fonction du modèle de gouvernance du CRDP-CA, la dynamique systémique qui favorise, au quotidien, l'actualisation de notre philosophie de gestion.



Ainsi, la Direction générale est responsable de créer un fort sentiment d'équipe au sein du comité de direction. Cet esprit d'équipe influence nécessairement le développement d'une dynamique de cohésion et d'un sentiment d'appartenance de l'ensemble des gestionnaires du CRDP-CA. Esprit d'équipe animée de respect, de confiance et de complicité.

Chaque direction doit également créer des modalités qui permettent le développement et le maintien d'un climat de travail soutenant, valorisant et mobilisant pour les gestionnaires de sa direction.

Les gestionnaires doivent pareillement développer le sens de l'équipe au sein du programme ou service qui leur sont confiées.

Finalement, le personnel a la possibilité d'utiliser les mécanismes de gestion disponibles tels que la rencontre annuelle avec la Direction générale, les comités de travail (plan de développement des ressources humaines, comité paritaire santé et sécurité au travail, etc.), les instances telles que le conseil multidisciplinaire et le conseil des infirmières et infirmiers, et les sondages relatifs à la mobilisation du personnel pour traduire, à la Direction générale, leur satisfaction à l'égard de la philosophie de gestion ce qui aura inévitablement pour conséquence de l'influencer sur les changements à apporter, s'il y a lieu.

Par conséquent :

La **Direction générale** s'investit auprès du comité de direction afin d'actualiser la philosophie de gestion. De façon plus spécifique, elle :

- ⚙ Exerce son rôle en conformité avec les valeurs organisationnelles.
- ⚙ Anime la concertation entre les différentes directions pour garantir l'unité de gestion.
- ⚙ Anime des consensus au sein de l'équipe de direction en favorisant l'écoute et le dialogue et fait appel à la collaboration et à la coopération des directions de manière à ce que les priorités établies le soient de façon consensuelle.
- ⚙ Mobilise toute l'équipe de direction dans la recherche de solutions quant aux problèmes identifiés par l'un ou l'autre des membres.
- ⚙ S'assure de la cohérence d'action entre les services à la clientèle et les services de soutien.
- ⚙ S'assure de la mise en place de mesures d'accompagnement et de soutien destinées spécifiquement aux gestionnaires.
- ⚙ S'assure que les documents d'orientation officiels du CRDP-CA traduisent la philosophie de gestion fondée sur une approche de collaboration.
- ⚙ S'assure que l'ensemble des règlements, politiques, cadres de référence cliniques et administratifs rédigés facilitent la gestion en coresponsabilité en définissant clairement et de façon explicite les rôles et responsabilités des acteurs concernés.
- ⚙ Sollicite la participation des leaders présents au sein de l'organisation (comité de gestion, instances relevant du conseil d'administration, instances syndicales) dans le but de consolider les orientations.

Le **comité de direction (équipe de direction)** s'investit auprès de l'organisation afin d'actualiser la philosophie de gestion. De façon plus spécifique, il :

- ⚙ Partage et développe leurs compétences de gestion basées sur leurs expériences et leurs connaissances.
- ⚙ Adopte une approche réflexive et évaluative à l'égard des pratiques de gestion présentes à développer.
- ⚙ Explore et propose de nouveaux modes de développement de compétences de gestion.
- ⚙ Établit des consensus sur des standards de qualité.
- ⚙ Anime, accompagne et soutient les chefs en réadaptation et les chefs de service.
- ⚙ Veille au bon fonctionnement du comité de gestion et sollicite l'implication des chefs en réadaptation et des chefs de service dans l'animation de sujets de réflexion.
- ⚙ Partage la responsabilité du comité de gestion avec les chefs en réadaptation et les chefs de service afin de créer une véritable implication et mobilisation.
- ⚙ Favorise la création d'un sentiment d'équipe au sein du comité de gestion.
- ⚙ Démontre une attitude d'ouverture.
- ⚙ Instaure un climat de confiance et de respect.
- ⚙ Assure la bonne marche des activités internes de l'établissement, en veillant à la cohérence et à la cohésion interdirections et interéquipes.
- ⚙ Assure la qualité des relations partenariales en cohérence avec la philosophie de gestion.

Le **comité de gestion (équipe de gestionnaires)** se veut l'instance qui favorise le développement des pratiques de gestion. Il regroupe l'ensemble des chefs en réadaptation et des chefs de service et est sous l'animation du comité de direction. Nous nous inspirons des orientations données pour le développement des communautés de pratique pour présenter les principaux objectifs visés au sein de ce groupe.¹³ De façon plus spécifique, il :

- ⚙ Soutient les gestionnaires dans leurs responsabilités de gestion.
- ⚙ Permet l'appropriation des orientations de l'établissement.
- ⚙ Assure la cohérence et la concertation dans le développement des pratiques de gestion par l'arrimage entre les besoins des usagers et des différentes équipes, la philosophie de gestion et le développement des compétences de gestion.

¹³ Marilène Gosselin (2013), *Le développement professionnel dans une perspective humaniste; introduction*

- ⚙ Sert de structure au développement des pratiques de gestion et, par incidence, à la mobilisation, à la valorisation et à l'implication du personnel à la vie de l'organisation.
- ⚙ Analyse les pratiques de gestion dans le but de les rendre plus explicites et efficaces.
- ⚙ Établit des consensus sur des standards de gestion.
- ⚙ Partage et réfléchit sur les modalités de gestion en émergence pour les adapter à la philosophie de gestion du CRDP-CA et les intégrer dans la pratique.
- ⚙ Favorise l'apprentissage par l'échange et le partage des expériences des uns et des autres.
- ⚙ Agit comme groupe-conseil auprès du comité de direction dans le but d'assurer la cohérence et la pertinence des orientations à élaborer.

Chaque directeur s'investit auprès de ses gestionnaires et des membres de son équipe immédiate afin d'actualiser la philosophie de gestion. De façon plus spécifique, il :

- ⚙ Exerce son rôle en conformité avec les valeurs organisationnelles.
- ⚙ Favorise l'adhésion de ses gestionnaires à la philosophie de gestion.
- ⚙ Soutient et conseille ses gestionnaires dans le but de favoriser l'actualisation de la philosophie de gestion.
- ⚙ S'assure de l'application des pratiques de gestion selon les orientations retenues par l'établissement.
- ⚙ S'assure de la mise en place de mécanismes de collaboration interéquipes et interdirections.
- ⚙ Détermine et communique ses attentes de résultats clairs et explicites à chaque gestionnaire afin de leur permettre d'exercer un leadership participatif au sein de leur équipe.
- ⚙ Reconnaît que l'identification des moyens à utiliser pour atteindre les cibles et les résultats fixés ou les impondérables qui se présentent appartiennent aux gestionnaires et à leur équipe tout en demeurant imputable des résultats obtenus dans sa direction.
- ⚙ Soutient les recommandations et les solutions retenues par les équipes.
- ⚙ Facilite l'exercice de l'autonomie de ses gestionnaires en matière de gestion.
- ⚙ Effectue un suivi quant à l'impact de la philosophie de gestion sur la mobilisation du personnel.
- ⚙ Encourage ses gestionnaires à prendre des initiatives dans le développement de projets favorisant la bonification de l'offre de services à la clientèle ou l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Chaque chef en réadaptation ou chef de service s'investit auprès de l'équipe dont il a la responsabilité afin d'actualiser la philosophie de gestion. De façon plus spécifique, il :

- ⚙ Exerce son rôle en conformité avec les valeurs organisationnelles.
- ⚙ Souscrit à la présente philosophie de gestion et favorise l'adhésion de son personnel à cette philosophie de gestion.
- ⚙ Communique des objectifs clairs et stimulants.
- ⚙ Comprend les orientations de l'établissement pour ainsi être en mesure de donner les explications demandées par les membres de son équipe.
- ⚙ Connaît et comprend les politiques, directives, procédures et les cadres structurants en matière de gestion afin d'animer les consensus d'équipe.
- ⚙ Connaît les ententes de services convenues, les trajectoires de services internes et externes afin d'encadrer les cadres de référence cliniques et administratifs.
- ⚙ Connaît le rôle et les responsabilités de chaque personne de son équipe.
- ⚙ Connaît et actualise son pouvoir d'agir.
- ⚙ Convient avec les membres de son équipe de la répartition des tâches et des implications des membres au sein des instances organisationnelles de façon efficiente.
- ⚙ Reconnaît que le dialogue, le débat et la réflexion éthique nourrissent le sens au travail. À ce titre, il offre un lieu et un temps de réflexion et de dialogue avec les membres de son équipe pour trouver les réponses aux questions et difficultés soulevées.
- ⚙ Anime des consensus d'équipe permettant de définir les moyens contribuant à atteindre les objectifs et les priorités fixés par la direction en lien avec les priorités et les enjeux de l'établissement.
- ⚙ Convient de certaines règles de fonctionnement en respectant les politiques, directives et procédures émises et les ressources financières et humaines allouées au fonctionnement de son équipe.
- ⚙ Évalue, conjointement avec son équipe, le contexte de travail et identifie les zones d'amélioration souhaitées en tenant compte des possibilités et des contraintes.
- ⚙ Se préoccupe de la mobilisation des membres de son équipe.
- ⚙ Fait preuve d'écoute et d'ouverture quant aux propositions émises.

- ⚙ Guide les discussions et permet aux membres de son équipe d'identifier leur pouvoir d'agir sur les problèmes soulevés et trouver des solutions respectueuses de la mission, des valeurs et de la vision de l'établissement.
- ⚙ Intervient avec méthode dans les situations de conflit entre des membres de son équipe.
- ⚙ Facilite les communications et la concertation entre les différentes équipes ou les différents services du CRDP-CA.

Chaque membre du personnel s'investit au sein de son équipe afin de faire vivre la philosophie de gestion. De façon plus spécifique, il :

- ⚙ Exerce son rôle en conformité avec les valeurs organisationnelles.
- ⚙ Est responsable de rendre notre philosophie de gestion visible et vivante, par leurs comportements et des gestes concrets.
- ⚙ Partage la responsabilité de même que les contraintes que génère le travail en équipe avec des objectifs communs.
- ⚙ Coopère pour le bien commun.
- ⚙ Influence les décisions à prendre visant l'organisation du travail au sein de son équipe, en respect des politiques, directives et procédures émises.
- ⚙ Contribue à l'établissement et au maintien de relations harmonieuses entre les membres de son équipe.
- ⚙ Reconnaît son pouvoir d'agir et celui des autres.
- ⚙ Participe aux réflexions menant à l'amélioration continue des services en lien avec les objectifs et les priorités organisationnelles.
- ⚙ Contribue à l'identification des problèmes à traiter en priorité au sein de son équipe et participe à la recherche de solutions envisageables dans le but d'en arriver à un compromis qui représente la solution optimale pour tous dans le contexte.
- ⚙ Adhère pleinement au consensus obtenu.
- ⚙ Accepte la diversité et a la certitude qu'en travaillant ensemble les personnes s'enrichissent mutuellement.
- ⚙ Reçoit, avec ouverture, les commentaires et les propositions formulés lors des discussions d'équipe.
- ⚙ Formule ses critiques à l'égard de l'équipe ou de l'organisation de façon constructive.

- ⚙ Manifeste de la reconnaissance à ses collègues et à son supérieur immédiat.
- ⚙ S'implique au sein des instances d'influence de l'établissement (instances, comités organisationnels).
- ⚙ Participe aux mécanismes de collaboration mis en place.

Deux éléments servent à renforcer les dimensions du souci des autres, du bien commun et du faire équipe, soit : le **respect** et la **confiance** puisque ces aspects sont centraux au fonctionnement au quotidien.

LE RESPECT, c'est créer un environnement où chacun prend soin les uns des autres, travaille ensemble afin d'atteindre leur plein potentiel et se sent libre de soumettre des suggestions et d'apporter de nouvelles idées sans crainte du jugement. C'est reconnaître l'importance de la contribution de l'autre. C'est savoir donner et recevoir de la rétroaction et valoriser les réalisations.

LA CONFIANCE est une quête essentielle. La confiance est le principal facteur favorisant le fonctionnement en équipe intégrée. Elle se consolide avec le temps et la stabilité au sein des équipes. L'absence de confiance est un véritable frein à l'épanouissement des équipes provoquant une série de dysfonctions qui vont du manque d'engagement à la déresponsabilisation, en passant par une faible orientation vers les résultats.

À ce sujet, les chefs en réadaptation et les chefs de service sont sans doute les mieux placés pour créer la confiance dans leur équipe, puisqu'ils représentent **la direction au quotidien** auprès des employés et sont en mesure d'établir une relation personnalisée avec chacun d'eux.¹⁴

¹⁴ Hervé Sérieyx (2009), *Confiance-Mode d'emploi*, Maxima

4. FACTEURS FAVORABLES À L'ACTUALISATION DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION

« Rien de tout cela ne marche si soi-même, dans notre attitude ou notre comportement, on est incapable de susciter la confiance, au cœur de la confiance, il y a cet effort à faire sur soi-même. »

Hervé Sérieyx

La philosophie de gestion en développement au CRDP-CA introduit un changement de paradigme à l'égard de la vision que nous nous faisons de la gestion. Ce changement implique de déployer tous les efforts nécessaires pour développer, maintenir et préserver une gestion en coresponsabilité qui reconnaît l'autonomie décisionnelle de tous, en fonction de son rôle et de ses responsabilités. Les facteurs clés nous apparaissent gage de succès :

- ⚙ L'**engagement** soutenu des dirigeants (conseil d'administration, direction générale et comité de direction) et des gestionnaires.
- ⚙ Le **partage** de la vision par l'ensemble des acteurs présents au CRDP-CA.
- ⚙ L'**implication** des acteurs de tous les niveaux.
- ⚙ Le **positionnement** des chefs en réadaptation et des chefs de service au cœur des processus décisionnels concernant leur équipe. Ils doivent être en mesure de guider leur personnel dans les décisions à prendre.
- ⚙ Un **soutien** continu apporté aux chefs en réadaptation et chefs de service afin de favoriser la mise en œuvre de la philosophie de gestion.
- ⚙ La place prépondérante accordée au **dialogue** au sein des équipes.
- ⚙ La reconnaissance du **caractère particulier** de chaque équipe.
- ⚙ Le **travail** en équipe.

5. CONCLUSION

« *Aucun de nous en agissant seul ne peut atteindre le succès.* »

Nelson Mandela

Cette philosophie de gestion a fait l'objet de consultations afin de nous assurer qu'elle soit porteuse de sens et soit un élément de mobilisation pour l'ensemble du personnel du CRDP-CA.

Notre philosophie de gestion traduit parfaitement notre intention de déclarer que chacun, quels que soient son rôle et ses fonctions, a un pouvoir d'agir au sein de son équipe et dans l'organisation. Elle confirme, par conséquent, que nous sommes tous un acteur du climat organisationnel. Sa mise en place devra ainsi favoriser un leadership partagé, promouvoir les actions en interdépendance, stimuler l'apport des autres afin d'arriver à des décisions concertées et développer un climat favorisant la collaboration, la concertation et le sens critique.

La mise en place d'un tel partenariat requiert le développement de savoirs, d'habiletés et d'attitudes propres. Chacune de ces compétences, à elle seule, peut faire influencer de façon importante une transformation dans une équipe.

Ainsi, nous affirmons notre conviction profonde en la capacité de tous de faire vivre notre philosophie de gestion considérant que la vie organisationnelle et la qualité des services à la clientèle est l'affaire de tous.

Notre philosophie de gestion s'appuie sur le principe de **CORESPONSABILITÉ** donnant place à un **LEADERSHIP PARTAGÉ**, axée sur le **SOUCI DES AUTRES** le **BIEN COMMUN** et le **FAIRE ÉQUIPE**.

Ce sont ces principes qui guident l'actualisation de notre philosophie de gestion qui s'inscrivent en coresponsabilité. Deux éléments servent de soutien soit, le **RESPECT** et la **CONFIANCE**.

- ⚙ Le respect de soi, des autres et de l'organisation.
- ⚙ La confiance en soi, en son pouvoir d'influence et en son pouvoir d'agir.
- ⚙ La confiance en les autres dans leur capacité d'engagement et dans leur bonne intention de faire.
- ⚙ La confiance en l'organisation de faire les bons choix.

Le respect et la confiance sont en trame de fond de notre philosophie de gestion, car nous croyons que rien n'est possible sans ces deux éléments puisqu'ils nous permettent d'aborder nos défis avec sérénité.

Si les objectifs poursuivis dans ce document sont atteints, il remplira sa fonction première, soit de servir de moteur d'engagement et de mobilisation.

La directrice générale,



Liliane Allard

ANNEXE

LES MESURES DE SOUTIEN À L'ACTUALISATION DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION

L'actualisation d'une philosophie de gestion implique la gestion du changement et exige de l'attention de la part d'une organisation. Ce qui nécessite le développement de mesures diversifiées, à tous les paliers, pour favoriser la cohérence et la pérennité de cette philosophie de gestion qui sollicite la contribution et l'engagement de tous.

1. Les mesures suivantes sont privilégiées pour favoriser les dialogues au sein des équipes :

a) La rencontre de coordination des programmes

A pour but d'établir et d'entretenir la cohésion des chefs en réadaptation en lien avec les objectifs de la planification annuelle des programmes. Elle est le lieu d'échanges par excellence pour transmettre de l'information pertinente aux gestionnaires concernant l'organisation : les projets en cours, les bonnes nouvelles, les défis ou les contraintes rencontrées au sein de l'organisation ou dans une équipe en particulier ceci dans le but de favoriser la « sensibilité organisationnelle ». C'est enfin un lieu de partage afin que chaque chef soit sensibilisé aux situations vécues au sein des autres équipes et apporte son soutien à son collègue gestionnaire.

b) Le comité de gestion

A pour but d'établir et d'entretenir la cohésion de l'équipe de gestion en lien avec les orientations et les enjeux organisationnels. Elle est le lieu d'échanges par excellence pour transmettre de l'information pertinente concernant la réalité vécue dans chacune des équipes ceci dans le but de favoriser la « sensibilité organisationnelle » des gestionnaires.

Le comité de gestion est le forum idéal pour permettre de :

- ⚙️ Consolider les liens entre les gestionnaires du CRDP-CA.
- ⚙️ Favoriser l'appropriation de tous les gestionnaires aux politiques, procédures, orientations et en assurer l'application et le suivi.
- ⚙️ Transmettre de l'information en provenance du conseil d'administration et du comité de direction.
- ⚙️ Expliquer le sens des orientations prises par ces instances afin de favoriser la compréhension et l'adhésion de tous.
- ⚙️ Prendre la mesure du climat de travail qui règne dans chaque équipe.

c) La réunion d'équipe, de nature clinico-administratif

A pour but d'établir et d'entretenir la cohésion de l'équipe en lien avec les objectifs de travail convenus. Elle est le lieu d'échanges par excellence pour transmettre de l'information pertinente concernant l'organisation : les projets en cours, les bonnes nouvelles, les défis ou les contraintes rencontrées au sein de l'organisation ou dans une équipe en particulier ceci dans le but de favoriser la « sensibilité organisationnelle ».

La rencontre d'équipe est également le forum pour animer les consensus d'équipe concernant l'actualisation des orientations et des politiques en provenance :

Des ressources humaines

- ⚙ La prise de vacances annuelles
- ⚙ Les demandes de congé sans traitement
- ⚙ La gestion des horaires variables

Des ressources financières

- ⚙ Les choix à intégrer dans les plans d'immobilisation
- ⚙ Les choix financiers en fonction du budget dédié à l'équipe (déplacements, achats de petits équipements, etc.)

Des ressources matérielles

- ⚙ Les demandes d'amélioration physique

La rencontre d'équipe est donc le lieu dédié qui vise à :

- ⚙ Consolider les liens entre les membres d'une même équipe.
- ⚙ Permettre l'appropriation de tous des politiques, procédures, orientations et en assurer l'application et le suivi.
- ⚙ Transmettre de l'information en provenance du conseil d'administration et du comité de direction.
- ⚙ Expliquer le sens des orientations prises par ces instances afin de favoriser la compréhension et l'adhésion de tous.
- ⚙ Prendre la mesure du climat de travail qui règne dans l'équipe.

d) L'animation de débats éthiques, soutenue par le comité d'éducation et de soutien à l'éthique

e) Les rencontres annuelles avec la Direction générale

Chaque année, un calendrier de rencontres est élaboré afin de permettre à la Direction générale de rencontrer chacune des équipes du CRDP-CA. Ces rencontres, pour la Direction générale, sont de la plus haute importance et visent à :

- ⚙ Favoriser l'échange bidirectionnelle entre les équipes et la Direction générale afin d'assurer une meilleure compréhension mutuelle.

- ⚙ Transmettre, de part et d'autre, des informations concernant l'équipe ou l'organisation dans son ensemble.
- ⚙ Présenter les bons coups, les opportunités, les défis.

2. Les mesures suivantes sont privilégiées pour assurer le soutien dans l'exercice de son travail :

a) La supervision clinique individuelle, offerte par la coordination clinique

Se veut un soutien clinique continu qui a comme objectif d'offrir un accompagnement centré sur l'intervenant et sa pratique clinique. Cette supervision vise à soutenir les intervenants et à développer leurs compétences afin d'actualiser le processus clinique en conformité avec les pratiques reconnues, la mission, les valeurs et les objectifs pour ainsi assurer la qualité des services à la clientèle du CRDP-CA. La supervision clinique est une rencontre structurée, ce qui signifie que les personnes se préparent à cette rencontre, où les objectifs sont convenus dès le départ.

b) La supervision individuelle de soutien clinico-administratif, offerte par le supérieur immédiat

La rencontre de supervision individuelle de soutien clinico-administratif est centrée sur le travail de chaque personne composant l'équipe de travail. Elle s'inscrit en continuité avec la rencontre d'appréciation de la contribution. Elle permet un échange où l'employé transmet à son supérieur son organisation de travail, ses difficultés, ses projets professionnels et personnels, sa satisfaction quant aux mesures de soutien qui lui sont offertes, son état de motivation actuel et son questionnement sur toute question qui concerne l'équipe ou l'organisation.

Le supérieur immédiat, en plus de démontrer son intérêt, sa sensibilité et sa disponibilité à l'échange, s'assure, au cours de la rencontre, que les orientations et les conditions de pratique sont respectées, effectue un suivi sur les déclarations d'accident-incident, discute de la charge de travail (HPS) afin de garantir une prestation de service conforme aux attentes et standards de qualité et de productivité définis.

C'est donc un espace de transmission d'information bidirectionnelle. La supervision individuelle de soutien clinico-administratif est une rencontre structurée, ce qui signifie que les personnes se préparent à cette rencontre, où les objectifs sont convenus dès le départ.

c) Le développement des compétences du personnel, les plans de formation

Les mesures de développement présentes au CRDP-CA visent à accroître les connaissances et les compétences de l'ensemble du personnel en favorisant des modalités de différentes natures (formation, coaching, monitorat, communauté de pratique). Le développement des compétences et des connaissances est centré sur les besoins évolutifs de l'organisation.

Ainsi, différents plans de formation sont développés annuellement. Les politiques Formation, Activités scientifiques et le partage du savoir et Développement professionnel présentent l'ensemble des stratégies développées au sein du CRDP-CA permettant de rencontrer cette responsabilité.

d) Le développement des compétences des gestionnaires

Les mesures de développement disponibles aux gestionnaires visent à accroître leurs connaissances et leurs compétences en matière de gestion. Ces mesures prennent différentes formes selon les ententes convenues avec leur directeur à la suite de l'appréciation de leur contribution.

- ⚙ Formation de groupe
- ⚙ Codéveloppement
- ⚙ Formation individuelle
- ⚙ Coaching individuel

e) La politique d'accueil et d'orientation du nouveau personnel

La politique Accueil et orientation du nouveau personnel contient un ensemble de démarches permettant l'intégration harmonieuse de son personnel et facilite son adhésion aux valeurs, principes et façons de faire propres au CRDP-CA, en lui fournissant toute l'information pertinente à la connaissance de son nouveau milieu de travail. Cette politique a comme principaux objectifs de :

- ⚙ Développer chez le nouvel employé la confiance en soi de même qu'un sentiment de compétence et d'appartenance à l'égard de l'établissement.
- ⚙ Mettre en œuvre des actions concrètes pour assurer la rétention du nouveau personnel considérant que les premières semaines chez un nouvel employeur sont déterminantes pour l'intégration du nouvel employé et surtout sur son intention à demeurer en emploi.
- ⚙ Structurer et optimiser le temps consacré à l'accueil et l'orientation.
- ⚙ Impliquer les membres des équipes dans l'accueil et l'orientation de leurs collègues considérant que la participation de différents collègues est essentielle afin de réussir cette importante activité.
- ⚙ Contribuer à l'amélioration des services à notre clientèle considérant qu'un programme d'accueil et d'orientation complet, structuré et de qualité a sans aucun doute un impact positif sur le plan des services dispensés à la clientèle.

f) La communication, un élément essentiel à l'actualisation de notre philosophie de gestion

Qu'elle soit verbale ou écrite, formelle ou informelle, la communication revêt une importance capitale dans tout développement d'une philosophie de gestion qui se veut collaborative et présuppose une attitude d'ouverture aux autres. Elle demande à tous les acteurs impliqués d'accorder une grande importance à la communication pour mieux répondre aux besoins d'information qui leur sont adressés.

Le CRDP-CA a mis en place différents mécanismes formels de communication :

- ⚙ Le journal L'incontournable
- ⚙ Le Zoom projets

- ⚙ Les Reflets du CA
- ⚙ L'intranet
- ⚙ Le suivi de la planification annuelle découlant de la planification stratégique du CRDP-CA
- ⚙ Le suivi budgétaire

Le CRDP-CA, dans un souci de communication transparente et significative, a développé un intranet dans l'optique de donner accès à l'ensemble de son personnel, à tout document concernant l'établissement. Ainsi, l'intranet du CRDP-CA contient l'ensemble des informations aussi bien cliniques qu'administratives indispensables aux employés et gestionnaires :

- ⚙ La mission et les valeurs
- ⚙ Le plan d'organisation
- ⚙ Les règlements, politiques, procédures, directives en provenance de chaque direction
- ⚙ La gestion des risques
- ⚙ Les mesures d'urgence
- ⚙ Les mesures de prévention et d'infection
- ⚙ Les publications du CRDP-CA
- ⚙ Les programmations, l'offre de services
- ⚙ Les activités et les événements
- ⚙ Les formulaires