

BULLETIN D'INFORMATION



La fin du **G9** ...
et le début d'un nouveau défi!

1

Objectifs du changement

2

Projet régional
de l'Abitibi-Témiscamingue :

3

CHU de Québec : Projet C.A.D.R.E

3

Centre hospitalier
Maisonnette-Rosemont :

4

CSSS Jardins-Roussillon :

4

CSSS Pierre Boucher :

5

CSSS du Nord de Lanaudière :

5

CHU de Sherbrooke :

6

CSSS Ahuntsic-Montréal Nord :

6

CSSS Baie-des-Chaleurs :

7

Leçons apprises
et recommandations du **G9**

7

Principaux impacts des projets du **G9**

8

Transférer ses connaissances

9

Vous en voulez plus?

9

LA FIN DU **G9** ... ET LE DÉBUT D'UN NOUVEAU DÉFI!

C'est officiel, le **G9** a conclu ses activités le 13 juin dernier lors d'une journée de clôture et de transfert de connaissances. C'est la finalité d'un programme qui a débuté en 2011. Cette conclusion, sans être une fin en soi, est plutôt le début d'une nouvelle aventure : partager les connaissances et les expériences et assurer la pérennité des projets.

Le Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres, tel qu'il a été initié avec les projets du **G9**, vise à créer un maillage dynamique entre des établissements qui veulent collaborer pour apporter des changements durables aux conditions d'exercice des cadres.

À la suite de plusieurs projets et après plusieurs activités de partage et de transfert de connaissances entre les établissements participants, un constat ressort clairement des projets du **G9**, c'est **la nécessité pour les établissements de travailler ensemble**. La collaboration entre les établissements de cette première phase a permis d'entreprendre des transformations qui ont mené à l'appropriation de stratégies et de pratiques de gestion à succès.

La principale recommandation des participants de l'expérience du **G9** est l'importance de valoriser le travail des cadres et de remettre l'accent sur les soins au patient. Bref, de se coller à la réalité du terrain pour améliorer le travail des acteurs somme toute crucial dans nos établissements.

Dans cette ultime publication du bulletin du **G9**, vous serez en mesure de lire les conclusions tirées de chacun des neuf (9) projets réalisés dans le cadre de la phase 1 du programme d'amélioration des conditions d'exercice des cadres, le tout dans un esprit de transfert des connaissances et de partage des expériences.

Chaque projet présenté dans ce bulletin a d'abord nécessité la mise en place de conditions propices à la réussite. Rappelons d'abord brièvement les objectifs de changement visés par les projets du **G9** :

OBJECTIFS DE CHANGEMENT

Dans l'ensemble des projets, les objectifs de changement sont les suivants :

- Rééquilibrer la **charge de travail** (modèle de gestion, comités, soutien administratif, etc.)
- Clarifier des **rôles et des responsabilités** des cadres (référentiel de compétences, gestion de proximité, appréciation de la contribution, etc.)
- Développer les **compétences individuelles** des cadres (guide de transfert des savoirs, compagnonnage, mentorat, banque de coachs, cyberapprentissage, formation Lean, programme d'accueil, etc.)
- Optimiser des **processus de travail** (horaires, achat, dotation, approvisionnement, comités, etc.)
- Améliorer le travail en **coopération** (travail en équipe, réseautage, co-développement, etc.)
- Faciliter la **gestion à distance** (communication à distance, gestion multisites, etc.)

Voici donc, de façon succincte, les conditions gagnantes qui ont permis de réaliser avec succès les projets en garantissant l'adhésion du personnel cadre en regard des objectifs de changement visés. Chaque projet laisse également un legs qui vise à assurer la pérennité des transformations.

De plus, plusieurs outils développés dans le cadre des projets du **G9** peuvent être utiles pour un établissement préoccupé par l'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres. Ainsi, les personnes intéressées à obtenir de l'information sur un projet et sur les outils développés sont invitées à contacter les personnes-ressources de l'établissement. Par ailleurs, il est intéressant de noter les legs que chaque établissement du **G9** laisse au réseau de la santé et des services sociaux.



PROJET

01

PROJET

02

Projet régional de l'Abitibi-Témiscamingue : *Un employeur de choix, une région de choix*

CHU de Québec : Projet C.A.D.R.E
(Centre d'expertise des cadres intermédiaires clinico-administratifs pour Améliorer les conditions d'exercice du travail par l'entremise du Développement accéléré de leurs compétences et la mise en Réseau des établissements pour favoriser les Échanges de connaissances et de meilleures pratiques en gestion)

Particularité :

Projet inter-établissements coordonné par l'Agence dans un contexte d'instabilité.

Particularité :

Démarche axée sur la collaboration et la mise en réseau des expertises et d'un plan de perfectionnement des cadres.

Collaboration :

Entre quatre établissements (CSSS des Aurores-Boréales, CSSS de Rouyn-Noranda, CSSS du Témiscamingue et CSSS Les Eskers de l'Abitibi).

Collaboration :

Avec les CSSS de la Vieille-Capitale et de la Baie-des-Chaleurs et avec l'Agence de la Capitale-Nationale.

Conditions gagnantes :

Une personne a été dédiée au projet. Tout le temps nécessaire consacré à la présentation du projet et à la mobilisation a été utilisé. Les suivis se sont faits en continu. On s'est assuré de la compréhension des responsabilités de chacun.

Conditions gagnantes :

Projets pilotes et expérimentations à plus courte échelle, axés sur des apprentissages, constats et succès à courts termes. Implication des cadres intermédiaires à travers le développement des livrables et implication de collaborateurs provenant de différents secteurs et établissements.

Legs :

Développement d'une culture de travail d'un projet régional et d'une démarche d'une coordination de projet par l'agence et un mécanisme régional de transfert de connaissances qui peut être adaptable à tout regroupement d'établissements.

Legs :

Les outils de formation (stratégie intégrée de développement et de soutien du leadership, cadre de référence du rôle de leader, démarche individualisée et modalités d'apprentissages) conçus pour s'adapter aux différentes missions et réalités géographiques. L'expertise développée est applicable en totalité ou en partie dans les organisations du réseau de la santé et des services sociaux.

Contact :

Channy Gingras (819) 764-3264, poste 49420

Contact :

Laurence Beaupré (418) 525-4444, poste 15150

PROJET

03

PROJET

04

**Centre hospitalier
Maisonneuve-Rosemont :**
Projet Pépinière de gestion pour les
unités de soins

CSSS Jardins-Roussillon :
Projet Modernisation
du modèle de gestion

Particularité :

Un programme de formation dans l'action
pour outiller de futurs chefs d'unités de soins.

Particularité :

Un projet de changement inspiré par l'approche
d'amélioration continue qui mise sur un modèle
de gestion touchant plusieurs secteurs d'activités
selon les propres caractéristiques de la clientèle.

Conditions gagnantes :

Faire porter le projet par un ensemble d'acteurs
et l'accrocher à un enjeu stratégique. Un projet
opérationnel et concret pour répondre aux réalités
vécues sur le terrain. La direction concernée
par les problématiques doit être le promoteur du
projet. Créer des comités de pilotage avec un
nombre restreint de membres.

Conditions gagnantes :

Se doter d'une structure de gestion efficiente.
L'importance de mesurer la perception des cadres
et du personnel tout au long du projet, ainsi que
la nécessité d'adapter le plan de déploiement en
fonction des contraintes.

Legs :

Plusieurs outils ont été développés et sont
transférables au réseau : profil de compétences
des cadres intermédiaires et les outils associés,
outil Web d'évaluation 180° sur les compétences
du profil et parcours de formation expérientielle
pour tous les futurs cadres cliniques.

Legs :

Plusieurs cadres de référence, des outils
d'analyse, des grilles d'évaluation des comités
et un guide de pratiques professionnelles
disciplinaires et un soutien à la pratique
professionnelle.

Contact :

Isabelle Faucher (514) 252-3400, poste 7623

Contact :

Richard Cloutier (450) 699-2425, poste 82507 et
Stéphanie Thibert (450) 600-7901, poste 2382

PROJET

05

PROJET

06

CSSS Pierre Boucher :
Focus gestionnaire

CSSS du Nord de Lanaudière :
Projet Ensemble, voir et faire
autrement, pour longtemps

Particularité :

Une démarche pour accroître le temps consacré à la clientèle et à la gestion de proximité et mise à jour des profils de compétences génériques et spécifiques des cadres.

Particularité :

Un programme Lean Six Sigma misant sur le développement des compétences Lean.

Conditions gagnantes :

Le projet doit être ancré dans la démarche de planification stratégique de l'établissement et doit continuellement tenir compte du contexte organisationnel, en plus de s'intégrer aux activités quotidiennes. La communication et la validation sur la pertinence des livrables tout au long du projet permettent de le modifier en cours de route pour s'adapter à la réalité.

Conditions gagnantes :

Le développement d'une culture d'amélioration continue et de la gestion de la performance prend plusieurs années à se développer. Le Lean Six sigma est un levier puissant d'amélioration et une démarche de gestion du changement doit être intégrée à toutes les étapes de gestion des projets.

Legs :

Différents outils de gestion en lien avec les comités, un aide-mémoire sur la gestion de proximité, les cinq (5) rôles attendus des cadres, un guide pour une démarche d'observation et d'auto-recensement de l'emploi du temps du cadre, ainsi que les outils de communication relatifs au projet. Capsule vidéo sur la réalisation du projet.

Legs :

Outils et formations Lean, modèles de gestion et le support d'une équipe prête à partager ses expériences.

Contact :

Christiane Asselin et
Lucie Rioux (450) 468-8109, poste 82507

Contact :

Oliver Malo (450) 759-8222, poste 4220 et
Isabelle Drouin, poste 4216

PROJET

07

PROJET

08

CHU de Sherbrooke :
Projet Implanter et pérenniser
un système de gestion axé sur la
performance organisationnelle

CSSS Ahuntsic-Montréal Nord :
Du gestionnaire à l'équipe :
viser loin pour toucher près

Particularité :

Intégration d'un modèle de gestion de la performance organisationnelle.

Particularité :

Création de groupes d'amélioration rapide (GAR) pour résoudre différents problèmes organisationnels en s'inspirant d'une approche Lean.

Conditions gagnantes :

Clarifier les processus avant de vouloir définir les rôles et responsabilités et assurer la connexion entre les nombreux groupes participant au projet.

Conditions gagnantes :

La transformation organisationnelle de la gestion doit être portée par la Direction générale et l'équipe de direction. Une mesure avec des indicateurs parlants, une définition des concepts et une communication en continue.

Legs :

Une démarche, des outils et des apprentissages pour : accroître le temps de gestion de proximité des cadres, implanter un système de gestion de la performance, renforcer la gouvernance et développer le leadership des cadres.

Legs :

Définition des rôles, responsabilités et profils de compétences des cadres gestionnaires d'équipe et cadres-conseils, outils transférables et revue de littérature HEC. Capsule vidéo sur la réalisation du projet.

Contact :

Nicolas Marteau (819) 583-0330, poste 2211

Contact :

Lucie Madore (514) 384-2000, poste 7620 et
Dominique Lemonde, poste 5319

CSSS Baie-des-Chaleurs : Projet Coopération, savoir collectif et innovation, moteurs d'une gestion contemporaine pour les cadres du réseau de la santé et des services sociaux

Particularité :

Une démarche pour améliorer la gestion multisite. Co création, avec le CSSS Ahuntsic Montréal-Nord, d'un guide sur les bonnes pratiques de gestion multisite.

Collaboration :

CSSS Ahuntsic Montréal Nord

Conditions gagnantes :

Bien planifier et dessiner le projet dès le départ. Prendre le temps de définir les objectifs et de partager la vision du projet (planification stratégique), par le biais de beaucoup de discussions et de compromis.

Legs :

Une expertise bien outillée en matière de développement des compétences des cadres 0-5 ans et plusieurs outils de gestion développés en collaboration avec des spécialistes et chercheurs externes au réseau (UM, CEFRIQ, HEC).

Contact :

Jean-Luc Gendron (418) 759-3443, poste2339

Leçons apprises et recommandations du G9

De façon générale, plusieurs leçons ont été apprises par les participants lors de cette première phase du programme et plusieurs conseils et recommandations sont ressortis de la mise en commun des projets. Afin d'orienter les établissements qui souhaiteraient mettre sur pied un projet similaire, ils vous sont présentés par thématiques.

Présentation

L'étape de présentation du projet est garante de son succès. Prendre le temps de bien répondre aux besoins et aux réalités du terrain et bien clarifier les rôles et responsabilités en début de parcours, clarifier les concepts et définir les attentes. Aucun changement ne se fait simplement, il faut du temps et beaucoup d'énergie.

Porteur de dossier

Définir un porteur de dossier à l'interne (personne dédiée) et coordonner une équipe impliquant les cadres et les collaborateurs des services touchés; limiter le nombre de comités et de membres, mais les faire participer à part entière dans l'élaboration des objectifs et des livrables tout au long du projet.

Échéancier

Cibler des projets concrets qui ont un impact à plus court terme, tout en maintenant le sens du long terme pour transformer la culture organisationnelle. Mettre tout le temps et les ressources nécessaires à l'accomplissement du projet pour en assurer sa réussite.

Méthodes de gestion

Se coller aux réalités du terrain et des gestionnaires et s'arrimer au contexte organisationnel. Intégrer le projet à la planification stratégique. Être créatif, concret et sortir de ses paradigmes. Assurer un leadership fort et persévérer dans la transformation organisationnelle.

Communication

L'importance de la communication, tant au début du projet qu'en continu pendant toute la démarche, entre tous les intervenants du projet. Le message doit être clair et bien compris.

Outils

Utiliser les outils existants afin d'éviter de partir à zéro et de mettre l'accent sur le projet plutôt que sur la création d'outils. Les participants du **G9** ont beaucoup d'outils à partager à l'ensemble du réseau. Ils sont disposés à les partager et à accompagner les établissements souhaitant mettre sur pied un projet sur les conditions d'exercice des cadres.

Principaux impacts des projets du **G9**

Sur le plan humain, les projets concernant les conditions d'exercice des cadres ont permis de valoriser les cadres dans leur quotidien. En améliorant la perception des cadres face à leur travail, d'importantes retombées au niveau organisationnel et personnel se font sentir. Les témoignages des membres du **G9** en sont une belle illustration.

Impact au quotidien

De façon générale, l'impact au quotidien des projets du **G9** se remarque particulièrement dans l'augmentation du temps de proximité des cadres avec leur équipe. Le sentiment d'accomplissement, l'augmentation du taux de satisfaction des cadres (diminution des frustrations), la réappropriation du rôle du gestionnaire et une réduction du temps consacré aux tâches administratives. Les cadres se sentent valorisés, passent moins de temps en réunion et deviennent plus proches de leur équipe, ce qui contribue fortement à améliorer le climat de travail de l'organisation.

Travail d'équipe / climat de travail

Le travail d'équipe et le climat de travail se sont améliorés à plusieurs niveaux. D'abord, la collaboration inter unité, inter direction ou inter établissement a été favorisée ou s'est développée et le sentiment d'appartenance a été renforcé. Ensuite, les relations et les communications entre les cadres intermédiaires et supérieurs se sont améliorées. Dans tous les projets, les participants ont pris conscience que leurs décisions impactent les autres. Une conscience collective s'est installée.

Amélioration des compétences

Les cadres participant aux projets ont acquis ou développé plusieurs compétences leur permettant de se réapproprier leur rôle. Leur sentiment de compétence et d'efficacité s'est amélioré et ils voient de façon plus positive leur rôle au sein de l'organisation.

Méthodes de gestion

Les projets du **G9** ont amené des retombées significatives au niveau organisationnel. Entre autres, mentionnons une redéfinition des rôles et responsabilités en lien avec les besoins organisationnels, l'amélioration des conditions d'exercice des cadres, l'avènement d'une culture de coaching, une vision renouvelée de la performance et l'analyse des problèmes selon un langage commun. On note également une diminution de l'éparpillement et de la frustration des cadres et employés, ainsi qu'une nouvelle dynamique favorisant les échanges entre les cadres intermédiaires et directeurs impliqués dans les projets. En résumé, une conscience collective de l'organisation s'est installée pour créer de la synergie entre les différents niveaux de l'organisation, dans un esprit d'optimisation et d'amélioration.

Transférer ses connaissances

La stratégie ministérielle en transfert de connaissances a été conçue grâce à la concertation de plusieurs acteurs du réseau et du ministère. Elle vise à permettre aux acteurs impliqués dans ces projets de partager leur expérience en cours de route et de créer des liens étroits avec les personnes intéressées à se réapproprier les stratégies et pratiques de gestion à succès. Ainsi, l'ensemble des personnes qui se préoccupent de l'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres peut donc profiter des résultats et retombées de ces projets.

L'expérience du **G9** est donc une opportunité pour tous les acteurs du réseau de s'inscrire dans une perspective de mobilisation et d'incitation à réaliser, dans divers milieux, des transformations en s'inspirant de celles qui auront déjà porté leurs fruits.

Première rangée de gauche à droite:

Channy Gingras, de l'Agence de santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, Isabelle Faucher de l'Hôpital-Maisonnette-Rosemont, Lucie Madore du CSSS d'Achilles et de Montréal-Nord

Deuxième rangée de gauche à droite:

Jean-Luc Gendron du CSSS Baie-Des-Chaleurs, Christiane Asselin du CSSS Pierre-Boucher, Isabelle Drouin du CSSS du Nord de Lanaudière, Richard Cloutier du CSSS Jardins-Roussillon, Laurence Beaupré du CHU de Québec, Annie Fauteux et Nicolas Marteau du CHU de Sherbrooke



Vous en voulez plus?

Pour en apprendre davantage sur les projets concernant les conditions d'exercice des cadres, vous êtes invités à consulter la publication de la revue **Le Point en administration de la santé et des services sociaux** qui sera disponible à compter du 7 novembre 2013. Cette édition spéciale, à laquelle participe plus particulièrement l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS), présente une synthèse des différents apprentissages et pistes de réflexion sur des projets mis en place. À partir de certaines thématiques ciblées, des représentants de seize (16) établissements témoignent sur leurs expériences et résultats obtenus ou en cours de réalisation, dans un but de partage et de transfert des apprentissages. Un répertoire de l'ensemble des projets du **G9** (phase 1) et **G38** (phase 2) est présenté, construit sur les thématiques suivantes : réduction de la charge de travail, profil de rôles et de responsabilités, optimisation des processus de travail – démarche et outils, développement des compétences - stratégies et thématiques de développement, travail en coopération et gestion à distance. Pour obtenir une copie de ce **cahier spécial**, vous êtes invités à en faire la demande à norbou@prodtgv.com. La livraison sera effectuée au début de novembre 2013. Veuillez noter que les membres de l'AGESSS recevront leur copie via leur abonnement habituel.

De plus, l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) présentera lors de son **Colloque RH** le 28 novembre 2013, des ateliers dans le but de favoriser des échanges sur les différents enjeux des conditions d'exercice des cadres. Dix-sept (17) représentants des projets **G9** et **G38** y participeront. Un exercice de captation des savoirs permettra également de résumer le contenu des échanges pour certains ateliers. L'information sera disponible sur le site de l'AQESSS après le colloque.

L'ensemble de la documentation des projets du **G9** et **G38** sur la plateforme collaborative sera pris en charge par la Direction des ressources humaines et affaires juridiques de l'AQESSS. Pour plus d'informations, vous contactez Mme Line Blackburn au (514) 282-4277.



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, 2013

Rédaction : Véronique Poulin
veronique.poulin@msss.gouv.qc.ca