

BULLETIN D'INFORMATION

sur les projets d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres



**Stratégie ministérielle en
transfert de connaissances** 2

Neuf projets en bref 2

CSSS Ahuntsic-Montréal-Nord 2

CHUS 2

CSSS Jardins-Roussillon 3

CSSS Pierre-Boucher 3

CHUQ 3

Hôpital Maisonneuve-Rosemont 3

CSSS du Nord de Lanaudière 4

CSSS de la Baie-des-Chaleurs 4

Agence de l'Abitibi-Témiscamingue 4

Dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, plusieurs études et projets ont été menés pour améliorer le travail des cadres et le contexte dans lequel il s'exerce. La liste des défis à relever pour y arriver est variée et complexe, mais souvent similaire d'un établissement à l'autre. Déjà, plusieurs initiatives et solutions prometteuses ont été développées, mais celles-ci sont peu connues. Le Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres vise justement à créer un maillage dynamique entre des établissements qui veulent collaborer pour apporter des changements durables en ce sens. Pour la première phase de ce programme, neuf équipes ont retenu l'attention et ont vu leur projet sélectionné. Ces équipes ont plusieurs points en commun, soit une direction générale engagée, une vision claire de leur développement, une volonté de partage et un engagement à réussir leur projet. Ce nouveau bulletin d'information, dont le titre fait justement référence à ce « groupe des neuf » et à ce renouveau des pratiques de gestion, a notamment été créé pour vous présenter ces projets et pour vous

en décrire l'évolution au cours des deux prochaines années.

Dans ce premier numéro, nous vous présenterons brièvement la stratégie ministérielle en transfert de connaissances à l'origine de ce programme. Nous décrirons ensuite les projets qui viennent tout juste de débiter. Nous espérons que ces expériences en cours dans des établissements de mission et de taille diverses, un peu partout à travers le Québec, susciteront votre curiosité. Si les bons coups observés dans ces établissements vous donnent des idées à adapter et à importer dans vos établissements, si vous avez envie de partager vos réussites et questionnements et si vous passez de l'étape de l'intention à celle de l'action, nous pourrions dire « mission accomplie »!

Gilles Le Beau

Gilles Le Beau
Directeur de la planification de la main-d'œuvre et du soutien au changement, MSSS



Stratégie ministérielle en transfert de 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 réappropriier 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 pourra profiter au maximum des résultats et retombées de ces projets. L'idée consiste à dépasser la simple diffusion des connaissances en s'inscrivant plutôt dans une perspective de mobilisation et d'incitation à réaliser, dans divers milieux, des transformations en s'inspirant de celles qui auront porté fruit ailleurs. Différents outils seront développés afin d'assurer la circulation de l'information au sujet des projets d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres. Ils vous seront présentés prochainement.



NEUF PROJETS EN BREF

Voici un bref aperçu de ces neuf projets.

CSSS Ahuntsic-Montréal-Nord

Le « Projet d'optimisation du rôle des cadres clinico-administratifs et d'amélioration de leurs conditions d'exercice » du CSSS Ahuntsic-Montréal-Nord se réalisera en étroite collaboration avec les différents acteurs de l'organisation. Il vise, entre autres, à définir un modèle de gestion qui colle vraiment à la réalité de ce CSSS situé en milieu urbain et multiculturel. Le profil de compétence qui en découlera permettra de développer un parcours d'apprentissage mettant l'accent sur l'appropriation et la consolidation des compétences attendues. Par ailleurs, les processus administratifs seront optimisés pour favoriser notamment la gestion de proximité. « Enfin, des programmes de reconnaissance et de valorisation de la fonction de cadre seront implantés dans ce CSSS en pleine transformation », précise Lucie Madore, chef du Service de la formation et du développement organisationnel.

CHUS

Le projet du CHUS a pour objectif d'améliorer les conditions d'exercice des cadres et la performance de l'organisation grâce à la mise en application d'un nouveau modèle de gestion. Ce modèle vise l'équilibre entre l'efficacité des processus, la qualité des pratiques professionnelles, l'utilisation judicieuse des ressources et la satisfaction des clients. « Ceci devrait notamment se traduire par une augmentation du temps que les cadres intermédiaires pourront consacrer à la gestion sur le terrain ainsi que par une plus grande satisfaction à l'égard de leur travail. Elle devrait également contribuer à définir des priorités organisationnelles plus significatives et cohérentes », explique Nicolas Marteau, agent de planification, de programmation et de recherche au CHUS.



CSSS Jardins-Roussillon

Ce projet de « Modernisation du modèle de gestion » permettra entre autres de définir le niveau optimal de latitude décisionnelle à accorder aux équipes des différents secteurs d'activités. « Souvent le personnel veut être mis davantage à contribution et les équipes pourraient s'approprier certains aspects du travail qui relèvent actuellement des cadres. Il serait donc possible de miser sur une approche d'habilitation et sur la collaboration afin de déléguer aux équipes un certain pouvoir dans la prise de décisions opérationnelles. Cela implique un renouvellement des pratiques professionnelles et de nouvelles façons de faire axées davantage sur la responsabilisation », estime Richard Cloutier, directeur des ressources humaines du CSSS Jardins-Roussillon.

CSSS Pierre-Boucher

Le projet « Focus gestionnaire » vise deux objectifs. D'abord, accroître le temps que les gestionnaires consacrent à l'amélioration de la qualité des soins et à la mobilisation de leur équipe en réduisant celui qu'ils vouent à des tâches sans valeur ajoutée. Ensuite, clarifier le rôle attendu des gestionnaires en dressant un profil des compétences communes et de celles propres à certaines fonctions afin d'améliorer les plans de développement ainsi que les processus de recrutement et d'appréciation annuelle. « Le moteur de ce projet est d'augmenter le sentiment de compétence, de satisfaction et d'accomplissement des gestionnaires face à leur contribution aux objectifs de l'organisation et du réseau », tient à préciser Philippe Benoît, directeur des ressources humaines et du développement organisationnel au CSSS Pierre-Boucher.

CHUQ

Le premier objectif du projet « C.A.D.R.E. » du CHUQ est de réduire les écarts entre le rôle attendu et le rôle actuel des cadres intermédiaires clinico-administratifs, surtout pendant leurs deux premières années d'exercice. Le projet s'intéressera ensuite aux cadres à mi-carrière, puis à ceux qui arrivent au dernier droit, et ce, afin de les impliquer davantage dans le transfert des connaissances. « Avec ce projet, le principal défi sera de mobiliser les cadres, déjà très occupés, pour qu'ils participent à des formations qui vont les aider à acquérir de nouvelles compétences professionnelles », observe Line Croteau, chargée de projets au CHUQ.

Hôpital Maisonneuve-Rosemont

Ce projet intitulé « Pépinière de gestion pour les unités de soins » vise à outiller les chefs d'unités, à revaloriser leur travail et à les imprégner de la culture de l'établissement. Un pairage sera effectué avec des coaches et des mentors et, à titre expérimental, des stages personnalisés seront organisés, soit à l'interne ou en collaboration avec d'autres établissements pour aider les cadres à intégrer certaines compétences clés préalablement ciblées. « L'idée est de les préparer à exercer leurs fonctions en leur offrant un accompagnement et un milieu d'apprentissage protégé au lieu qu'ils aient à tout apprendre à la dure », souligne Isabelle Faucher, chef du service de développement organisationnel et de la formation de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont.

CSSS du Nord de Lanaudière

Avec son projet « Ensemble, voir et faire autrement pour longtemps », ce CSSS veut développer une culture d'organisation apprenante en misant sur deux thèmes : la gestion de projet et le lean management. Après avoir formé des coachs internes, ce CSSS expérimentera une stratégie de formation élargie et de coaching personnalisé pour une soixantaine de gestionnaires clinico-administratifs. « Ce projet s'inscrit dans une démarche de performance globale et d'amélioration continue reliée aux objectifs et priorités organisationnelles du CSSS pour les prochaines années », indique Yves Pothier, chargé de projets.

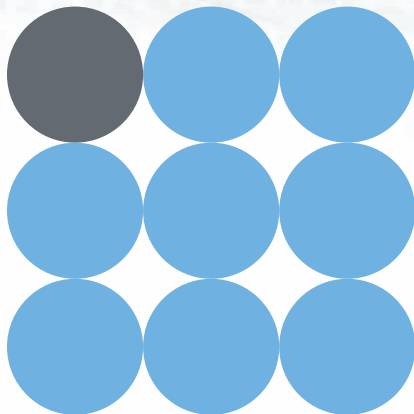
CSSS de la Baie-des-Chaleurs

De grandes distances séparent les établissements du CSSS de la Baie des Chaleurs. Il faut alors innover et utiliser les technologies disponibles pour rapprocher et « mailler » virtuellement les équipes des différents sites. C'est l'un des défis que ce CSSS veut relever avec son projet intitulé « Coopération, savoir collectif et innovation, moteurs d'une gestion contemporaine

pour les cadres du réseau de la santé et des services sociaux ». Le CSSS veut aussi clarifier le rôle, les responsabilités et les activités qui relèvent des cadres afin de les aider à se dégager du temps pour être plus efficaces dans leur travail. « Il faut cependant trouver un équilibre entre la standardisation, l'autonomie et la créativité des équipes », précise Jean-Luc Gendron, responsable de la qualité et des communications au CSSS de la Baie-des-Chaleurs.

Agence de l'Abitibi-Témiscamingue

Ce projet, intitulé « Un employeur de choix, une région de choix : vers un management d'exception! », vise notamment à revoir les façons de faire, sur le terrain, pour aider les cadres à gagner du temps. Ce projet, qui a déjà débuté dans deux établissements, sera approfondi et étendu à d'autres établissements de la région, favorisant ainsi le transfert des connaissances. « Une autre des particularités de ce projet concerne l'implication étroite de l'agence de la région dans sa réalisation », signale M. Normand Mongeau, directeur des ressources humaines du réseau de cette agence.



Dans les prochains numéros du **G9**, nous vous présenterons chacun de ces neuf projets en détail. Nous souhaitons aussi décrire les expériences d'autres établissements qui poursuivent des travaux pour améliorer les conditions d'exercice de leurs cadres. Notre bulletin servira en outre de vitrine pour diffuser dans tout le réseau des documents, outils et méthodes développés pour faciliter la réalisation de cet objectif.

Si vous avez des questions ou des commentaires 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 des connaissances* à l'adresse courriel suivante :

jacinthe.st-amand@msss.gouv.qc.ca

Rédaction : Brigitte Massé

Brigitte_masse@ssss.gouv.qc.ca

Photographie, Lyonell Dureau, www.lyonell-d.book.fr

Le masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.