

REPÈRE

LA REVUE DES MEMBRES DE L'AGESSS - MAI 2026

Les services sociaux, gérer au cœur de l'humain



AUSSI: Le rôle essentiel des conseillères cadres en soins infirmiers

Économisez grâce à des tarifs d'assurance auto, habitation et entreprise offerts juste pour vous



Profitez :

- ✓ de **tarifs spéciaux** qui ne sont pas offerts au grand public;
- ✓ d'un **service exceptionnel** de la part d'un chef de file du secteur en expérience client¹;
- ✓ d'une assurance entreprise simple et pratique, avec une protection **CyberSuite Plus** améliorée et des limites flexibles selon votre réalité.



Obtenez une soumission
et achetez en ligne dès aujourd'hui.
lapersonnelle.com/agess
1 888 476-8737



40
ans



laPersonnelle
Assureur de groupe auto, habitation
et entreprise
Tarifs de groupe. Service unique.

La Personnelle désigne La Personnelle, assurances générales inc. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer. L'assurance entreprise est offerte uniquement au Québec. La Personnelle^{MD} ainsi que les marques de commerce associées sont des marques de commerce de La Personnelle, compagnie d'assurances, utilisées sous licence.

1. Études comparatives des assureurs habitation et automobile en Ontario et au Québec menées par un sondeur indépendant (SOM) entre 2013 et 2024. Le classement est basé sur des échantillons statistiquement pertinents de mesures de l'expérience client pour les compagnies d'assurance de dommages.

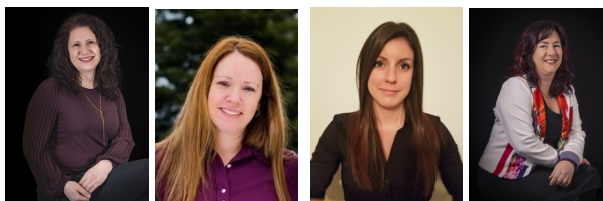
SOMMAIRE

- 4 Les actualités
- 7 Le mot du PCA
- 8 Dossier— Les services sociaux
Gérer au cœur de l'humain
- 10 Soutenir, structurer, améliorer:
le quotidien des gestionnaires
- 12 Faire le lien, sur tous les fronts



- 16 Agir dans l'ombre, transformer en profondeur
- 18 De la route au réseau : le parcours inspirant d'un
gestionnaire au service de l'humain

- 22 Portrait de gestionnaires
Dans l'ombre des soins, au cœur des décisions :
le rôle essentiel des conseillères cadres
en soins infirmiers



Vie au travail

- 26 Interagir avec son supérieur immédiat: un levier du
leadership au quotidien
- 28 Le babillard



AGESSS

Repère est publié trois fois par année par l'AGESSS. Distribuée auprès des membres de l'Association, cette revue numérique se veut un véhicule unique de transmission de l'information concernant les dossiers qui touchent les membres de l'AGESSS.

COORDINATION DU MAGAZINE
Alain Beaugard

AUTEURS
Alain Beaugard, François Paradis

MISE EN PAGE
Alain Beaugard

Le masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le but d'alléger le texte.

Les articles peuvent être reproduits à condition d'en mentionner la source.

ASSOCIATION DES GESTIONNAIRES DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX

601, rue Adoncour, bureau 101
Longueuil, Québec, J4G 2M6
450 651-6000, 1 800-361-6526
agesss@agesss.qc.ca



L'AGESSS a un nouveau PDG!

Le Conseil d'administration de l'AGESSS est heureux d'annoncer la nomination de **Jacques Gauthier** à titre de président-directeur général.

Son entrée en fonction est prévue le 19 mai prochain. M. Gauthier arrive avec un parcours solide, marqué par près de 35 ans d'expérience dans le réseau de la santé, la santé publique et les organismes de réglementation. Au fil des années, il a occupé des rôles de direction générale où il a su naviguer dans des environnements complexes, structurer la gouvernance et mobiliser ses équipes autour de priorités claires.

Ce qui ressort de son profil, c'est sa capacité à livrer, mais aussi à créer de l'adhésion. Il connaît bien les enjeux du réseau, il comprend les dynamiques avec les partenaires gouvernementaux, et il a démontré qu'il est capable de faire avancer des organisations dans des contextes de transformation. Pour le Conseil d'administration, ce choix s'inscrit dans une volonté claire : renforcer le positionnement de l'AGESSS et lui donner les moyens d'avoir encore plus d'impact auprès de ses membres et des décideurs. Nous sommes confiants qu'il saura rapidement prendre sa place et contribuer à la prochaine étape de développement de l'Association.

Colloque AGESSS 2026

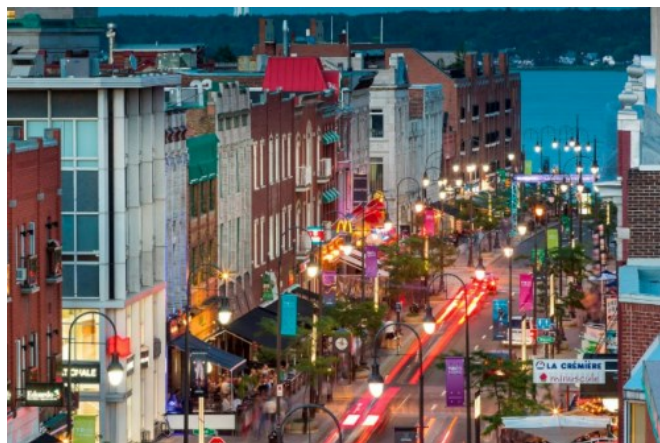
La région de la Mauricie-Centre-du-Québec vous invite...

L'AGESSS est heureuse d'annoncer la tenue de son prochain colloque annuel dans la région de la Mauricie-Centre-du-Québec, les 24 et 25 septembre 2026, à l'hôtel Delta de Trois-Rivières.

Cet événement incontournable constitue, année après année, un moment privilégié pour se rassembler, échanger et renforcer notre réseau. Il offre également une occasion unique de s'informer sur la vie associative de l'AGESSS et de se mobiliser collectivement autour des enjeux qui touchent les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux.

Tous les détails de la programmation seront dévoilés au début du mois de juin, moment où il sera également possible de procéder à votre inscription.

Nous espérons vous y retrouver en grand nombre !



À mon chevet: autopsie du système de santé

Dans un film percutant signé Jérémie Battaglia, le système de santé québécois est imaginé comme un patient à bout de souffle. Autrefois fierté collective, il se retrouve aujourd'hui hospitalisé, en quête d'un diagnostic lucide. Entre fiction et documentaire, cette œuvre propose une lecture sensible et allégorique d'un réseau en crise. Un regard sans complaisance, mais nécessaire : car pour espérer guérir, encore faut-il accepter de voir la maladie telle qu'elle est.

Vous pouvez voir ce documentaire sur le site de Télé-Québec, en cliquant [ICI](#).



Mesures de stabilité d'emploi

Vous avez été récemment informé que votre poste serait prochainement modifié, transféré ou aboli? Sachez que vos conditions de travail prévoient des règles et formalités que votre employeur doit suivre dans un tel contexte de réorganisation administrative. Il s'agit des mesures de stabilité d'emploi prévues au chapitre 5 du Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux (décret 1218-96).

Il existe quatre types de réorganisation administrative:

- La réorganisation administrative impliquant un seul employeur
- L'intégration partielle d'un employeur à un autre
- La fusion ou l'intégration totale de plusieurs employeurs
- La fermeture d'un employeur

Dans les quatre (4) situations ci-haut mentionnées, l'employeur doit vous transmettre un avis d'intention de réorganisation administrative, de même qu'en acheminer une copie à l'Association et à son exécutif local. Ceci a pour effet d'enclencher l'application de la procédure prévue au Règlement. Il est important de savoir que pour bénéficier des mesures de stabilité d'emploi, vous devez avoir terminé votre période de probation chez votre employeur. Pour plus d'information à ce sujet, visitez le [site Internet](#) de l'AGESSS.

Colloque international francophone en gestion des services de santé 2026

L'AGESSS est un partenaire du CIFGSS 2026 qui aura lieu à l'Université Laval du 8 au 12 juin 2026. Ce colloque mettra en lumière l'approche territorialisée comme levier essentiel pour transformer les systèmes de santé et de services sociaux. Face à des défis croissants — démographiques, technologiques et organisationnels — et à des performances encore sous-optimales, le réseau doit composer avec des silos persistants qui nuisent à la continuité des soins, à l'unité et à la circulation de l'information.

Dans ce contexte, l'événement propose de repenser l'organisation des services en favorisant la collaboration et le décloisonnement à l'échelle des territoires. L'objectif est de stimuler l'innovation, d'améliorer le transfert de connaissances et de développer des solutions mieux adaptées aux réalités locales.

Réunissant gestionnaires, décideurs, professionnels, chercheurs et patients partenaires, ce colloque offrira un espace d'échange dynamique à travers conférences, retours d'expérience et activités interactives, afin de soutenir l'émergence de pratiques créatrices de valeur pour l'ensemble du système.

Vous trouverez toute l'information en vous rendant sur le [site de l'événement](#).

Webinaires sans frais

Bâtir votre avenir financier, ça s'apprend !

L'AGESSS, en partenariat avec Conseils financiers Beneva, mutuelle vouée aux employés des services publics et parapublics du Québec, vous offre des webinaires sans frais sur le **Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE)**.

Que vous commenciez votre parcours financier ou que vous profitiez plutôt de votre retraite, les webinaires de Beneva vous proposeront à coup sûr de l'information claire, utile et concrète pour veiller sur vos finances ou... leur donner un nouvel élan!

Pour qui?

Toutes personnes cotisant au RRPE.

Critères de sélection

Si le nombre de demandes est plus élevé que le nombre de places disponibles, nous appliquerons la règle du premier arrivé, premier servi. À noter que cette activité d'éducation financière se prend en dehors des heures de travail. Aucune libération ou rémunération ne sera accordée pour y assister.

Un courriel de confirmation d'inscription vous sera envoyé.

Assurez-vous de bien saisir votre adresse courriel et de vérifier votre boîte de courriels indésirables.

[Je n'ai pas reçu le courriel de confirmation](#)

Le RRPE

Webinaire d'une durée de 60 minutes

- L'admissibilité à la rente de retraite
- Le calcul de la rente
- La coordination avec le RRQ
- L'indexation de la rente
- En cas de décès
- RRQ et PSV
- Le rachat d'année de service
- Les stratégies et votre plan

Plusieurs dates disponibles:

[Je veux consulter les dates disponibles](#)

Besoin de conseils financiers personnalisés?

Écrivez-nous pour bénéficier d'une rencontre avec votre conseiller(ère)* sans frais.

[Je veux parler avec un conseiller spécialiste du RRPE*](#)



Par **François Paradis**,
président du CA

Continuité, engagement et perspectives

À titre de président du Conseil d'administration de l'AGESSS, je souhaite souligner un moment charnière pour notre Association. Nous avons le plaisir d'accueillir notre nouveau président-directeur général, dont l'arrivée marque une étape importante dans la poursuite de notre mission. Son leadership, son expérience et sa compréhension fine des enjeux du réseau de la santé et des services sociaux constituent des atouts précieux pour guider l'AGESSS dans un contexte en constante évolution.

Les derniers mois ont été marqués par plusieurs départs au sein de notre organisation. Ces transitions, bien que significatives, nous ont aussi offert l'occasion de nous renouveler, de repenser certaines de nos façons de faire et de consolider nos pratiques. Aujourd'hui, je peux affirmer avec confiance que l'AGESSS est mieux outillée que jamais pour faire face aux défis qui se présentent à nous. Notre équipe est mobilisée, engagée et résolument tournée vers l'avenir.

Dans un environnement où les attentes envers les cadres intermédiaires ne cessent de croître, notre rôle comme Association est plus crucial que jamais. Nous devons continuer à soutenir nos membres, à valoriser leur contribution essentielle et à porter leur voix avec rigueur et crédibilité. C'est en demeurant solidaires, en misant sur l'intelligence collective et en cultivant notre capacité d'adaptation que nous continuerons à faire une différence.

Je tiens également à rappeler à l'ensemble de nos membres que notre colloque annuel approche à grands pas. Cet événement constitue un moment privilégié pour se rassembler, échanger et réfléchir ensemble aux enjeux qui nous concernent. Il offrira notamment l'occasion de faire le bilan de la dernière année, de mesurer le chemin parcouru et d'identifier les priorités qui guideront nos actions futures.

Je vous invite chaleureusement à y participer en grand nombre. Votre présence, vos idées et votre engagement sont au cœur de la vitalité de notre Association. Ensemble, nous avons la capacité non seulement de relever les défis, mais aussi de contribuer activement à l'évolution du réseau.

En terminant, je tiens à remercier chacune et chacun d'entre vous pour votre confiance et votre implication continue. C'est grâce à vous que l'AGESSS demeure une organisation forte, pertinente et tournée vers l'avenir.

Le président du Conseil d'administration,
François Paradis,



Gérer au cœur de l'humain

Par **Alain Beauregard**, directeur des communications (par intérim)

Le réseau québécois de la santé et des services sociaux, sous la responsabilité du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), ne se limite pas aux soins médicaux. Il repose aussi sur un pilier essentiel, souvent moins visible mais tout aussi stratégique : les services sociaux. Ceux-ci visent à soutenir les personnes, les familles et les communautés confrontées à des situations de vulnérabilité, qu'il s'agisse de difficultés psychosociales, de perte d'autonomie, de dépendances ou de protection de la jeunesse.

Au Québec, les services sociaux sont pleinement intégrés aux missions des établissements de Santé Québec. Ils couvrent un large éventail d'interventions, allant de la prévention et de l'intervention précoce jusqu'aux services spécialisés et de protection. Cela inclut notamment les services en santé mentale, les programmes jeunesse (dont la protection de la jeunesse), le soutien aux personnes âgées en perte d'autonomie, ainsi que l'accompagnement des personnes en situation d'itinérance ou vivant avec des problématiques complexes.

Dans ce contexte, les gestionnaires intermédiaires des services sociaux occupent une position névralgique. Ils évoluent dans un environnement où les enjeux humains sont souvent marqués par l'urgence, la complexité et l'incertitude. Contrairement à certains secteurs plus protocolisés, leur réalité exige une capacité constante d'adaptation, de jugement et de prise de décision dans des situations où les réponses ne sont pas toujours standardisées.

À travers le parcours de quatre gestionnaires que nous avons rencontrés, ce dossier vous propose une vision de l'intérieur du rôle de cadre intermédiaire dans le secteur des services sociaux. En donnant la parole à ces gestionnaires engagés, nous avons voulu mieux comprendre ce qui les motive au quotidien, les défis qu'ils doivent relever ainsi que les enjeux complexes auxquels ils sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions. Leurs témoignages mettent en lumière une réalité exigeante, mais profondément humaine, portée par un engagement constant envers les équipes, les usagers et la mission des services sociaux.

À la croisée des orientations du MSSS et de la réalité du terrain, ces gestionnaires traduisent les politiques publiques en interventions concrètes auprès des populations. Ils doivent conjuguer avec des attentes élevées en matière d'accessibilité et de qualité des services, tout en composant avec des ressources limitées et une pression accrue sur les équipes. Leur rôle est d'autant plus crucial qu'ils soutiennent des professionnels — travailleurs sociaux, psychoéducateurs, éducateurs spécialisés, intervenants communautaires — dont l'engagement repose largement sur le sens donné à leur action.

L'intégration des services sociaux au sein d'un réseau historiquement structuré autour des soins de santé pose également des défis particuliers. Elle exige des gestionnaires qu'ils fassent valoir la spécificité des approches psychosociales, centrées sur la relation, l'autonomie et le pouvoir d'agir des personnes. Ils doivent ainsi naviguer entre différentes logiques d'intervention et contribuer à maintenir un équilibre entre les impératifs cliniques, organisationnels et humains.

Par ailleurs, les services sociaux s'inscrivent au cœur d'un écosystème de partenaires. Les organismes communautaires, en particulier, jouent un rôle complémentaire incontournable. Cette réalité amène les gestionnaires à développer des pratiques de collaboration soutenues, fondées sur la concertation et la reconnaissance des expertises respectives. Ils deviennent ainsi des acteurs clés du « réseau territorial de services », où la réponse aux besoins ne peut être portée par une seule organisation.

Dans un contexte de transformation du réseau, notamment avec l'émergence de Santé Québec, les gestionnaires intermédiaires des services sociaux sont appelés à jouer un rôle encore plus stratégique. Leur capacité à porter la voix du social, à mobiliser leurs équipes et à préserver le sens des interventions constitue un levier essentiel pour assurer un équilibre durable entre performance du système et réponse aux besoins humains.

Comprendre la place et la portée des services sociaux dans le réseau, c'est reconnaître qu'ils sont au cœur du filet social québécois. Et pour les gestionnaires qui y œuvrent, c'est aussi affirmer un leadership ancré dans la complexité, la proximité et, surtout, dans l'humain.

« Les intervenants en services sociaux sont des professionnels (travailleurs sociaux, éducateurs spécialisés, psychoéducateurs, infirmiers, etc.) qui soutiennent des personnes en difficulté, évaluent leurs besoins et mettent en place des plans d'aide au sein d'institutions publiques (CISSS/CIUSSS) ou communautaires. Ils travaillent dans divers domaines comme la protection de la jeunesse, la santé mentale, la toxicomanie, le soutien aux aînés et l'aide à domicile. »



Soutenir, structurer, améliorer: le quotidien des gestionnaires

Par **Alain Beauregard**, directeur des communications (par intérim)

Dans l'ombre des transformations du réseau de la santé et des services sociaux, les gestionnaires occupent une place stratégique, mais souvent méconnue. Trop souvent perçus comme de simples relais administratifs, ils sont en réalité à la croisée des besoins de la population, des réalités cliniques et des impératifs organisationnels. À travers le parcours de MéliSSa Audet, cheffe de programme en santé mentale, dépendance et itinérance, se dessine un portrait concret et humain de cette fonction essentielle.

Une profession à part entière

Avant de devenir gestionnaire, MéliSSa Audet a exercé pendant près de vingt ans comme travailleuse sociale. Ce bagage constitue aujourd'hui un levier important, mais elle insiste : la gestion est une profession en soi.

« On peut être un excellent clinicien sans nécessairement être à l'aise en gestion », souligne-t-elle. Consciente de cet enjeu, elle a

choisi de se former en administration publique avant d'occuper un poste de gestion, illustrant la complexité du rôle.

Une fonction au carrefour des réalités

Le quotidien d'un gestionnaire est difficile à résumer. Quelques mots-clés émergent : accès, qualité, performance, soutien. Concrètement, cela signifie encadrer des équipes, s'assurer que les services répondent aux besoins, gérer les listes d'attente et soutenir les intervenants dans des situations complexes. « C'est beaucoup de gestion de proximité », explique-t-elle.

Dans ces programmes, certains intervenants travaillent directement dans la rue, auprès de personnes en situation d'itinérance. Le gestionnaire doit donc comprendre des réalités de terrain parfois éloignées des structures traditionnelles.

Des défis multiples

Le rôle s'exerce dans un contexte exigeant. Le premier défi est le temps, toujours limité face à l'ampleur des besoins. À cela s'ajoute le manque de ressources humaines, qui influence directement l'accès aux services. Plus largement, c'est l'ensemble du filet social qui est sous pression : logement, ressources communautaires, soutien alimentaire. Ces facteurs complexifient les interventions et allongent les parcours des usagers.

« Il y a plus de besoins, mais pas nécessairement plus de ressources », résume-t-elle.

Trouver l'équilibre entre exigences et sens

L'un des rôles fondamentaux consiste à naviguer entre les attentes organisationnelles et les besoins des équipes et des usagers.

Pour Mélissa Audet, la clé est de revenir au sens du travail : « Quand on se centre sur le besoin de l'utilisateur, ça nous aide à avancer. » Cette approche permet de donner une direction commune, malgré les contraintes administratives inhérentes au système public.

Le réseau est en transformation constante, et les gestionnaires sont en première ligne pour accompagner ces changements. Ce rôle exige de l'agilité : il faut donner du sens, écouter les équipes et favoriser l'adhésion. « Il faut reconnaître les inconvénients, mais aussi faire ressortir les avantages », explique-t-elle.

Travailler en partenariat

Dans certains secteurs comme l'itinérance, le travail en silo est impossible. Les gestionnaires collaborent avec des organismes communautaires, des municipalités et d'autres partenaires.

« Le travail en partenariat est la clé du succès », affirme Mélissa Audet. Lorsque l'on se centre sur les besoins de la personne, on y arrive toujours. »

Ce qui donne du sens au rôle

Malgré les défis, le rôle est profondément porteur de sens. Les réussites se mesurent aussi en trajectoires humaines.

Trouver un logement pour une personne en situation d'itinérance, voir une équipe se mobiliser, constater une amélioration concrète : ce sont ces moments qui nourrissent l'engagement.

« Je suis fière de mes équipes », confie-t-elle



Mélissa Audet TS, M.A.P

Cheffe d'administration de programme
Programmes premiers épisodes psychotiques (PPEP),
Dépendance, Itinérance et TIBD par intérim
DSMD HRDP

« Le travail en partenariat est la clé du succès », affirme Mélissa Audet. Lorsque l'on se centre sur les besoins de la personne, on y arrive toujours. »

Un rôle à mieux reconnaître

Le témoignage de Mélissa Audet met en lumière une réalité souvent invisible : les gestionnaires sont des piliers du réseau. Ils assurent la cohérence, soutiennent les équipes et veillent à ce que les services atteignent ceux qui en ont le plus besoin.

Dans un contexte de pressions accrues, leur rôle mérite d'être mieux compris et reconnu.



Faire le lien, sur tous les fronts : le rôle déterminant des gestionnaires en services sociaux

Par **Alain Beauregard**, directeur des communications (par intérim)

Sans les cadres intermédiaires dans le réseau de la santé et des services sociaux, une grande partie des services ne pourraient tout simplement pas voir le jour, ni s'adapter aux réalités complexes des populations. À travers le parcours et le témoignage d'Émilie Contant, gestionnaire dans les Laurentides, se dessine un rôle à la fois stratégique, humain et profondément ancré dans le réel.

Dès le départ, rien ne destinait Émilie Contant à la gestion au sens classique du terme. Psychoéducatrice de formation, elle a d'abord exercé comme intervenante en dépendance. « *J'ai été pendant nombre d'années intervenante clinique... mon parcours a débuté vraiment au niveau de la dépendance* », explique-t-elle. Ce contact direct avec les personnes vulnérables

marquera durablement sa manière d'aborder ses fonctions actuelles.

Avec le temps, son rôle évolue. Elle passe progressivement vers des fonctions de planification et de coordination, notamment comme agente de planification, programmation et recherche. Une transition qui n'a rien d'un éloignement du terrain, bien au contraire. « *C'est vraiment ce volet-là de travailler avec les gestionnaires... qui a amené un intérêt pour la gestion* », souligne-t-elle.

Aujourd'hui, à la tête de plusieurs équipes et dossiers transversaux, elle pilote des initiatives touchant notamment l'itinérance et la santé mentale. Un mandat vaste, qui dépasse largement la simple gestion de personnel.

Aller vers les personnes, plutôt que l'inverse

Parmi les projets qu'elle supervise, le programme ESPOIR illustre bien cette approche. Mis en place à la suite de la pandémie pour répondre à la hausse de l'itinérance, ce programme repose sur une logique d'intervention de proximité. « *On va à la rencontre des personnes en situation d'itinérance... dans la rue, les campements, les organismes communautaires* », explique-t-elle. L'objectif est clair : créer un lien, offrir des soins là où les gens se trouvent et faciliter leur réinsertion.

Cette manière d'intervenir répond à une réalité bien connue des équipes : plusieurs personnes en situation d'itinérance ne sollicitent pas spontanément les services. « *Ils ne viennent pas vers les services... donc il faut aller vers eux* », résume-t-elle simplement.

Derrière cette approche, le rôle du gestionnaire est central. Il ne s'agit pas uniquement de coordonner une équipe, mais de concevoir des modèles d'intervention adaptés, de sécuriser les ressources nécessaires et de soutenir des pratiques parfois hors des cadres traditionnels.

Une gestion au plus près du terrain

Contrairement à certaines perceptions, la gestion en services sociaux ne se fait pas à distance des réalités humaines. Elle s'y confronte quotidiennement, souvent à travers des situations complexes. « *Je vais dénouer des enjeux, faciliter les communications... lorsqu'il y a du travail en silo* », explique Mme Contant. Dans un réseau où les services sont nombreux et spécialisés, assurer leur fluidité est un défi constant.

Cette responsabilité devient encore plus cruciale lorsqu'il est question de clientèles vulnérables. « *On voit beaucoup de gestion de cas complexes... pour faciliter l'accès aux soins* », précise-t-elle. Dans ces situations, le gestionnaire agit comme un pont entre différents programmes, institutions et partenaires.

Ce rôle d'interface s'accompagne d'une forte dimension d'adaptation. Les règles administratives, par exemple, ne sont pas toujours conçues pour répondre à des réalités comme l'itinérance. « *Des fois, dans nos programmes, il faut avoir une adresse... dans le cas de l'itinérance, c'est plus difficile* », note-t-elle. D'où la nécessité d'assouplir les pratiques et de faire évoluer les façons de faire.

Mobiliser des équipes dispersées

Autre particularité du rôle : la gestion d'équipes éclatées sur un vaste territoire. Dans les Laurentides, les intervenants œuvrent principalement sur le terrain, souvent loin des installations du réseau.

« On est dans des équipes qui ne sont pas dans des locaux... il y a beaucoup de travail dans la rue, de proximité », souligne Mme Contant. Cette réalité exige une gestion différente, axée sur la communication, la confiance et la mobilisation à distance. »

Le défi est d'autant plus grand que ces équipes sont exposées à des conditions exigeantes. « *Ils sont dans la rue... avec les températures, avec la détresse humaine* », rappelle-t-elle. Maintenir leur engagement passe donc par un soutien constant et une reconnaissance de leur réalité.

Dans ce contexte, le gestionnaire devient un leader de proximité, même à distance. Il crée du lien, donne du sens et veille à ce que chaque membre de l'équipe se sente soutenu.

Construire avec le milieu

L'un des aspects les plus marquants du rôle de gestionnaire réside dans la collaboration avec les partenaires. Organismes communautaires, municipalités, services policiers : tous sont des acteurs essentiels. « *C'est vraiment la recette gagnante... on travaille de façon très proximale avec les partenaires* », affirme Mme Contant. Cette collaboration est quotidienne et se construit dans un esprit de complémentarité.

Le programme ESPOIR, par exemple, est né directement des besoins exprimés par le milieu. « *C'est une demande de leur part* », précise-t-elle. Cette capacité à écouter et à co-construire permet de développer des réponses mieux adaptées et plus efficaces.



Émilie Contant
Cheffe de l'administration du programme régional ESPOIR,
du programme régional du Réseau d'éclaireurs en santé
psychologique et des dossiers transversaux
Direction des programmes santé mentale, dépendance et
services psychosociaux généraux adulte
CISSS des Laurentides

Le gestionnaire joue ici un rôle de courroie de transmission : il fait circuler l'information, aligne les actions et facilite les arri-mages entre des univers parfois très différents.

Donner une voix aux réalités du terrain

Au-delà de la coordination, le gestionnaire porte aussi une responsabilité de représentation. Il doit faire entendre les besoins des populations et des équipes auprès des instances décisionnelles. Pour Mme Contant, cela passe notamment par la consultation. « *Il faut aller consulter... les usagers, les équipes, les partenaires* », insiste-t-elle. Cette démarche permet de construire des services qui font sens et qui répondent réellement aux besoins.

Dans un contexte de transformation du réseau, cette capacité à relayer les réalités du terrain devient essentielle. Elle permet d'éviter des décisions déconnectées et de favoriser des changements porteurs.

Si le gestionnaire n'offre pas de soins directs, son impact n'en est pas moins concret. « *Je ne change pas la vie d'une personne, mais je peux changer la vie... de plusieurs* », confie Mme Contant.

Cette phrase résume bien la portée de ce rôle : agir en amont, structurer les services, soutenir les équipes et, ultimement, améliorer les conditions de vie de populations entières.

À travers son témoignage, une chose apparaît clairement : les gestionnaires en services sociaux ne sont pas en retrait de l'action. Ils en sont des piliers. Discrets mais essentiels, ils permettent au réseau de s'adapter, d'innover et de rester fidèle à sa mission première : répondre aux besoins des plus vulnérables.



À Montréal, comme ailleurs au Québec, face à une crise humanitaire et au manque de places en refuge, les campements d'itinérants sont de plus en plus présents.



Agir dans l'ombre, transformer en profondeur

Par **Alain Beauregard**, directeur des communications (par intérim)

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, certaines fonctions sont peu visibles, mais absolument déterminantes. C'est le cas des gestionnaires intermédiaires, dont le travail consiste à relier les orientations du système aux réalités du terrain. Pour mieux comprendre cette fonction, nous avons rencontré André Raymond, chef d'administration de programmes en services sociaux généraux au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

Son parcours, ses réflexions et ses exemples concrets permettent de mieux saisir ce qui se joue derrière les décisions organisationnelles... et surtout, l'impact réel de ce rôle sur la population.

Un parcours ancré dans la pratique

Avant d'occuper un poste de gestion, André Raymond a d'abord été travailleur social pendant plus d'une décennie. Une expérience qu'il considère comme fondatrice. « J'ai vraiment une vision très clinique, dit-il. J'ai vu l'impact direct qu'on peut avoir dans la vie des gens. Mais à un moment donné, je me suis demandé comment je pouvais avoir un impact encore plus large. »

Ce désir d'élargir son champ d'action l'amène à entreprendre des études à l'École nationale d'administration publique. Rapidement, il fait le saut vers la gestion, avec l'idée non pas de s'éloigner du terrain, mais d'agir autre-

ment. « Je me suis rendu compte que je pouvais influencer l'organisation des services, pas seulement une intervention à la fois. »

Une porte d'entrée pour des situations complexes

Les services sociaux généraux constituent souvent le premier point de contact pour les personnes en difficulté. Qu'il s'agisse de détresse psychologique, de conflits, de violence ou de situations de crise, ces services accueillent une diversité impressionnante de réalités.

« C'est souvent la population qui ne sait pas vers qui se tourner qui arrive chez nous, explique-t-il. On offre un premier contact, on évalue, puis on oriente vers les bons services. »

Cette responsabilité implique une organisation rigoureuse, mais aussi une grande capacité d'adaptation. Le gestionnaire doit s'assurer que les équipes disposent des conditions nécessaires pour répondre efficacement à des besoins variés et parfois urgents.

Un rôle d'influence et de proximité

Contrairement à certaines idées reçues, le rôle du gestionnaire ne se limite pas à la gestion de tableaux ou d'indicateurs. Il s'agit d'un travail profondément humain, ancré dans la réalité des équipes. « Je me donne comme mandat

d'être le plus présent possible, dit André Raymond. Je me déplace, je vais voir les équipes, je prends le pouls. »

Cette présence est essentielle, d'autant plus que les équipes sont souvent dispersées sur plusieurs sites. Maintenir un sentiment d'appartenance devient alors un défi quotidien.

« Pour moi, c'est une seule équipe, même si les gens sont dans différents milieux. Il faut créer des occasions de se voir, d'échanger, autant sur le plan clinique qu'organisationnel. »

Composer avec la complexité du système

Le gestionnaire agit dans un environnement fortement structuré, où les attentes ministérielles sont nombreuses. Il doit concilier ces exigences avec les besoins du terrain, souvent marqués par des réalités difficiles.

« On peut parfois avoir l'air déconnectés quand on arrive avec certains projets, reconnaît-il. Mais notre rôle, c'est de donner du sens, de relier ces projets à la réalité des équipes. »

Le déploiement du dossier de santé numérique en est un exemple parlant. Pour certains intervenants, cette transformation peut sembler abstraite ou éloignée de leurs priorités immédiates. « Il faut expliquer en quoi ça peut aider, même si ce n'est pas toujours évident au départ. Et surtout, il faut rester à l'écoute. »

Soutenir des équipes sous pression

Dans un contexte marqué par la rareté de main-d'œuvre et la complexité des situations rencontrées, soutenir les équipes devient une priorité. « Il y a beaucoup d'épuisement, beaucoup de pression. Notre rôle, c'est de faire en sorte que les gens tiennent dans le temps, qu'ils gardent leur motivation. »

Cela passe notamment par des ajustements concrets dans l'organisation du travail. André Raymond et son équipe ont d'ailleurs mené une réflexion approfondie sur l'attraction et la rétention du personnel. « On s'est demandé : qu'est-ce qui fait que les gens viennent, et surtout qu'ils restent ? On a adapté nos pratiques, nos horaires. Et aujourd'hui, on a presque tous nos postes comblés. »

Si le rôle du gestionnaire est souvent discret, il peut devenir déterminant dans certaines situations. André Raymond évoque notamment son implication dans des cellules de concertation en contexte de violence conjugale à haut risque. « Dans ces cas-là, on peut lever la confidentialité, se parler entre partenaires, établir un plan. Et moi, comme gestionnaire, je peux faire prioriser un dossier, accélérer des démarches. » Il poursuit : « C'est là que je vois concrètement la différence. On peut intervenir au bon moment, offrir un service, et parfois éviter le pire. »

Malgré leur engagement, les gestionnaires font parfois face à des perceptions négatives, tant à l'interne qu'auprès du grand public. « On entend souvent qu'on est centrés sur les chiffres.



André Raymond, TS, M.A.P.

Chef d'administration de programmes
Services sociaux généraux
Direction du service de proximité

Mais ce n'est pas ça, la réalité. On veut vraiment offrir les meilleurs services possibles. » Il insiste sur un élément fondamental : l'intention derrière les décisions. « Je ne connais pas de gestionnaire qui ne se demande pas : est-ce que je serais satisfait de ce service-là pour un proche ? »

« On s'est demandé : qu'est-ce qui fait que les gens viennent, et surtout qu'ils restent ? On a adapté nos pratiques, nos horaires. Et aujourd'hui, on a presque tous nos postes comblés. »

Trouver du sens au quotidien

Dans un réseau en transformation constante, marqué par des changements fréquents, trouver du sens devient essentiel. « Il faut accepter que ça va toujours changer. On ne peut pas attendre que tout soit stable. » Sa stratégie ? Avancer progressivement. « On prend une chose à la fois. On ne peut pas aller au-delà de notre capacité. Et parfois, notre rôle, c'est aussi de dire : là, c'est suffisant, on doit ralentir. »

Malgré les défis, ce qui motive André Raymond demeure simple et puissant. « Ce qui me fait avancer, c'est de sentir que je fais une différence. Même si elle est indirecte. » Il conclut avec une réflexion qui résume bien l'essence de son rôle : « À la fin de la journée, je me dis que si quelqu'un a reçu de l'aide, si on a amélioré une situation, alors ça vaut la peine. »



De la route au réseau : le parcours inspirant d'un gestionnaire au service de l'humain

Par **Alain Beauregard**, directeur des communications (par intérim)

À première vue, rien ne destinait David Onslow à devenir gestionnaire dans le réseau de la santé et des services sociaux. Ancien cycliste et professeur d'éducation physique, il a d'abord connu une carrière sportive exigeante, rythmée par l'entraînement, la performance et la discipline. Mais derrière cette trajectoire atypique se profilait déjà un intérêt marqué pour l'organisation, le travail d'équipe et le leadership. « Ce que j'aimais, même à 19 ans, c'était gérer, organiser, encadrer une équipe », raconte-t-il. C'est ce fil conducteur qui l'a finalement mené vers une maîtrise en administration des services de santé, puis vers un rôle clé au sein du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

Aujourd'hui chef de programme en soutien à domicile, David Onslow incarne une génération de gestionnaires pour qui le parcours n'est pas linéaire, mais profondément ancré dans une volonté de faire une différence.

Un quotidien loin des clichés

Pour qui ne connaît pas le réseau, le rôle d'un gestionnaire peut sembler abstrait. Pourtant, sur le terrain, il est tout sauf théorique. David Onslow supervise une équipe d'environ 140 auxiliaires en santé et services sociaux, qui offrent ensemble plus de 10 000 services mensuels à des usagers vivant majoritairement à domicile.

« On ne gère pas des chiffres, on gère des humains », insiste-t-il. « Derrière chaque service, il y a quelqu'un qui attend qu'on vienne l'aider à se lever, à manger, à vivre dignement. »

Son quotidien est fait de planification, bien sûr, mais aussi d'ajustements constants. Une absence imprévue, une tempête de neige, une situation urgente chez un usager — tout peut basculer rapidement. « On planifie beaucoup, mais on est aussi énormément en réaction. Parce que la réalité, elle change tout le temps. »

L'humain au centre de chaque décision

Ce qui frappe dans le discours de David Onslow, c'est la place centrale accordée à l'humain — autant du côté des usagers que des employés.

Ses équipes, qu'il décrit comme des « personnes de cœur », accomplissent un travail exigeant, souvent dans des conditions difficiles. Déplacements à pied, tâches physiques, environnements parfois insalubres : les défis sont nombreux. « Ce sont des gens qui ne font pas ce métier pour devenir millionnaires. Ils le font parce qu'ils veulent aider. »

Dans ce contexte, le rôle du gestionnaire dépasse largement la coordination des opérations. Il devient un soutien, un repère, parfois même un protecteur. « Mon devoir, c'est de m'assurer qu'ils sont en sécurité, qu'ils se sentent écoutés. Si je ne suis pas là pour eux, je ne peux pas m'attendre à ce qu'ils soient là pour les usagers. »

Cette responsabilité prend tout son sens dans des situations complexes, où il faut arbitrer entre les besoins des usagers et la sécurité des employés. « Des fois, on fait face à des dilemmes éthiques. On veut offrir le service, mais on ne peut pas mettre nos employés à risque. »

Une gestion entre cœur et rigueur

Si l'empathie est essentielle, elle ne suffit pas. Le rôle de gestionnaire exige aussi une grande capacité d'analyse, de prise de décision et de courage.

« Il faut être capable de rester calme, même quand les situations sont difficiles », explique-t-il. « Et il faut aussi accepter qu'on ne puisse pas aider tout le monde de la même façon. L'équité, c'est fondamental. »

Cette tension entre humanité et rigueur se manifeste également lorsqu'il faut transmettre des décisions organisationnelles parfois impopulaires. Dans ces moments, David Onslow mise sur une approche qu'il résume simplement : trouver du sens.

« On ne sera pas toujours d'accord avec toutes les décisions. Mais il faut être capable de comprendre pourquoi elles sont prises, et de trouver ce qui fait du sens pour nous. Sinon, on ne peut pas les porter auprès de nos équipes. »

Le poids... et le sens des responsabilités

Être gestionnaire dans le réseau, c'est aussi être en première ligne. « On est souvent appelés quand il y a un problème. Rarement quand tout va bien », souligne-t-il avec lucidité.

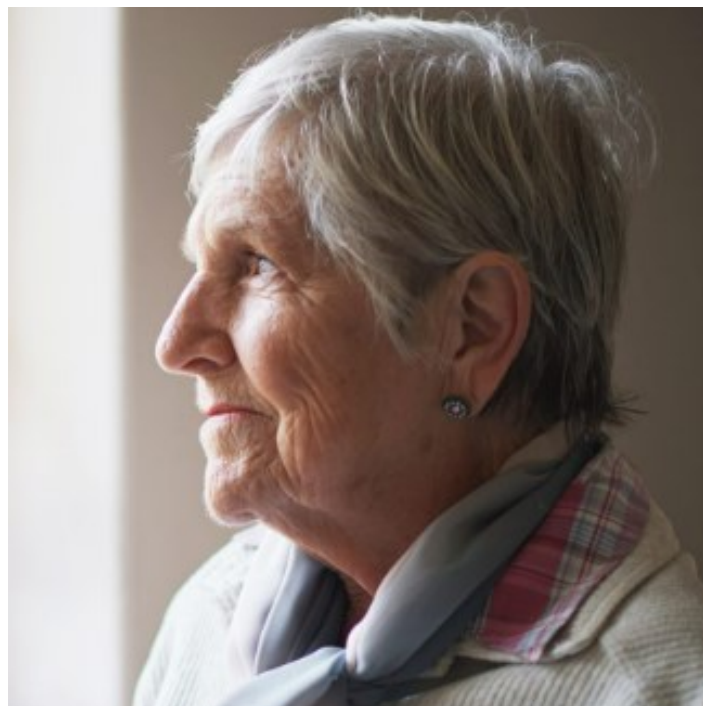
Cette exposition constante aux difficultés peut être exigeante sur le plan émotionnel. Mais elle est aussi contrebalancée par le sentiment d'utilité. « Quand tu sais que ton travail permet à quelqu'un de rester chez lui, de garder sa dignité, ça donne du sens à tout le reste. »

Le maintien à domicile est d'ailleurs au cœur des transformations actuelles du réseau. Dans un contexte de vieillissement de la population, il représente une alternative à la fois humaine et économiquement viable à l'hébergement institutionnel.

Un regard différent sur la gestion

Ce que le grand public comprend peut-être le moins bien, selon lui, c'est la nature profondément humaine de la gestion dans ce secteur.

« Dans d'autres domaines, les indicateurs sont financiers. Ici, nos indicateurs, ce sont des gens. »



Il donne un exemple concret :

« Un écart de performance, ce n'est pas juste un chiffre. Ça peut vouloir dire que quelqu'un n'a pas reçu le soin dont il avait besoin. »

Cette réalité impose une vigilance constante, mais aussi une forme d'engagement qui dépasse les fonctions traditionnelles de gestion.

Un parcours atypique, une contribution essentielle

En repensant à son parcours, David Onsow reconnaît le chemin parcouru. Mais il y voit surtout une continuité. « Le sport m'a appris la discipline, la rigueur, le travail d'équipe. Aujourd'hui, je l'applique autrement, mais c'est les mêmes valeurs. »

Son témoignage rappelle que les gestionnaires du réseau ne sont pas des figures abstraites. Ce sont des professionnels engagés, portés par des trajectoires diverses, mais réunis par une même volonté : contribuer au bien-être collectif.

À travers le regard de David Onsow, une chose devient claire : le rôle des gestionnaires en services sociaux est à la fois complexe, exigeant et profondément humain.

Ils sont les artisans du quotidien, ceux qui transforment les grandes orientations en gestes concrets. Ils naviguent entre contraintes et valeurs, entre performance et compassion.

Et surtout, ils rappellent que, dans le réseau de la santé et des services sociaux, chaque décision compte, parce qu'elle touche, directement ou indirectement, à la vie des personnes.



David Onslow, M.Sc. Adm.A. LSSGB
*Chef d'administration de programmes -
Équipe interdisciplinaire*
Soutien à domicile - Villeray-Petite-Patrie
Direction du service à domicile

Dans l'ombre des soins, au cœur des décisions: le rôle essentiel des conseillères cadres en soins infirmiers

Par **Alain Beauregard**, directeur des communications (par intérim)

Parler des soins infirmiers, c'est souvent parler de celles et ceux qui sont au chevet des patients. Plus rarement de celles qui, en arrière-plan, façonnent les pratiques, soutiennent les équipes et influencent les décisions cliniques. Pourtant, sans elles, le réseau de la santé et des services sociaux ne fonctionnerait pas avec la même cohérence.

Autour de la table : Karine Poirier, Marie-Pier Cadotte, Emmanuelle Lepire et Marie-Josée Demers. Quatre conseillères cadres en soins infirmiers, quatre trajectoires distinctes, mais une même mission : garantir la qualité, la sécurité et l'évolution des pratiques infirmières.

Un rôle méconnu... même à l'interne

« On est vraiment conseillères cadres en soins infirmiers », précise d'emblée Emmanuelle Lepire. « Il existe des conseillers cadres en gestion de risques, en services multidisciplinaires, en ressources humaines... Nous, on relève de la direction des soins infirmiers. »

Toutes sont infirmières d'expérience — de 17 à plus de 30 ans de pratique — et détiennent une maîtrise, le plus souvent en sciences infirmières. « Dans mon cas, c'est une maîtrise en administration publique », nuance Karine Poirier.

Leur terrain d'action varie : santé mentale et dépendance pour Emmanuelle, continuum jeunesse pour Marie-Josée, CHSLD pour Marie-Pier, dossiers transversaux liés aux affaires professionnelles pour Karine. Cette diversité illustre déjà une réalité : il n'y a pas une conseillère cadre, mais des conseillères cadres adaptées aux besoins de leurs milieux.

Influencer sans toujours décider

Comment expliquer leur rôle à quelqu'un qui ne connaît pas le réseau?

Marie-Pier réfléchit quelques secondes. « On n'a pas toujours la décision finale. Mais on a une capacité d'influencer positivement les décisions. On fait des recommandations, on soutient, on accompagne. »

Elle parle d'« influence clinique ». En CHSLD, elle veille à sécuriser les pratiques, à soutenir le personnel infirmier, à développer leurs compétences. « On se crée une crédibilité avec le temps. »

Karine nuance : « Ça dépend des dossiers. Parfois, on est principalement dans un rôle-conseil. D'autres fois, quand cela implique les normes professionnelles ou les bonnes pratiques

incontournables, notre posture peut être plus prescriptive. S'il y a des écarts de pratique clinique, nous offrons du soutien... mais on peut aussi recommander des mesures à mettre en place.»

Le rôle oscille donc entre influence, leadership clinique et, à certains moments, autorité normative. Toujours avec le même objectif : des soins sécuritaires et de qualité.

Déployer le plein champ de pratique

Un concept revient souvent dans leurs échanges : le « plein champ de pratique ».

« On travaille beaucoup sur l'élargissement du rôle infirmier », explique Marie-Josée. En milieu scolaire, par exemple, elle accompagne les équipes pour qu'elles aillent au-delà de la vaccination : dépistage, santé sexuelle, interventions en santé mentale. « Il faut sortir de l'idée que l'infirmière ne peut faire que ça. »

Emmanuelle abonde dans le même sens : « On valorise le rôle. Parfois, les infirmières et les infirmiers trouvent qu'elles pourraient faire plus, mais qu'elles n'ont pas les leviers. On s'assoit avec eux : qu'est-ce qui a de la valeur ajoutée? Qu'est-ce qu'on peut retirer? »

Ce travail d'optimisation est crucial dans un contexte de rareté de main-d'œuvre. Il ne s'agit pas seulement d'en faire plus, mais de faire mieux — en cohérence avec les compétences professionnelles.

Un rôle à tous les niveaux

À qui s'adresse leur influence?

« À tous les niveaux », répond Marie-Josée.

Lorsqu'un nouveau projet est lancé — plateforme virtuelle, protocole clinique, nouvelle offre de service — il faut d'abord obtenir l'adhésion des directions. Ensuite, travailler avec les gestionnaires de proximité. Puis consulter les équipes. « Si on ne filtre pas tout ça, si on ne choisit pas le bon moment, ça ne fonctionnera pas. »

Leur travail ne s'arrête pas à l'implantation. « Si on ne va pas voir six mois plus tard, on peut avoir des surprises », lance-t-elle en riant. L'amélioration continue fait partie intégrante du rôle.

Emmanuelle insiste sur la proximité : « C'est important que les membres du personnel infirmier sachent qui on est. Sinon, on devient "la tour d'ivoire de la DSI". Quand il y a un lien de confiance, les choses passent mieux. »

Leadership, stratégie... et humilité

Quelles qualités faut-il pour occuper cette fonction?

« Un leadership mobilisateur », tranche Marie-Josée. « Si on ne mobilise pas, on vit des échecs. »

Marie-Pier parle de pensée stratégique. « Au début, je voulais répondre vite. Maintenant, j'attends parfois 24 heures. La réponse est souvent meilleure. » Elle rappelle aussi qu'elles gèrent du personnel, des absences, des défis humains. « Être excellente clinicienne ne suffit pas. Il faut des compétences de gestion. »

Karine ajoute la résolution de problèmes et l'intelligence émotionnelle. « Certaines situations viennent nous chercher. Il faut savoir prendre du recul. »

Puis Emmanuelle apporte une dimension essentielle : « L'humilité. On n'a pas réponse à tout et il faut le reconnaître et s'intéresser aux avis des autres et surtout des équipes. »

Dans un réseau complexe, où les enjeux cliniques, organisationnels et politiques s'entrecroisent, la capacité à écouter, à ajuster et à collaborer devient une force stratégique.

Réseauter pour ne pas réinventer

Les quatre conseillères insistent sur l'importance des communautés de pratique, à l'intérieur et à l'extérieur de leur établissement.

« On ne part plus d'une page blanche », souligne Marie-Pier. « Une conseillère en Mauricie peut avoir déjà vécu le même enjeu en CHSLD. »

Marie-Josée parle de groupes provinciaux autour de la périnatalité ou des normes d'agrément. « Pourquoi chacun ferait le même travail de son côté? »

Dans un contexte de transformation du réseau et de volonté de transversalité, le défi est de trouver l'équilibre : harmoniser les pratiques sans effacer les réalités régionales et cliniques spécifiques.

Gestionnaires: LES MOTEURS DU RÉSEAU



AGESSS

Association des gestionnaires
des établissements de santé
et de services sociaux



PORTRAIT DE GESTIONNAIRE

Les défis à venir

Les prochaines années s'annoncent exigeantes.

« Faire plus avec moins, ce n'est pas fini », reconnaît Emmanuelle. La pénurie de personnel, la complexification des clientèles, le vieillissement de la population exigent des ajustements constants.

Karine évoque l'optimisation du champ d'exercice : « On questionne sans cesse : est-ce que chaque professionnel exerce au maximum de ses compétences? »

Marie-Pier souligne un autre enjeu majeur : l'intégration des nouvelles infirmières, notamment celles issues de l'immigration. « Elles doivent adapter leur pratique au contexte québécois. Si on peut soutenir les milieux pour qu'elles prennent pleinement leur place, ce sera un grand pas. »

Enfin, Marie-Josée ramène la discussion à l'essentiel : « On veut rehausser les pratiques. Mais sur le terrain, les équipes sont déjà à bout. Pour qu'elles puissent faire plus, il faut leur enlever quelque chose. »

Soutenir sans alourdir. Transformer sans épuiser. Optimiser sans déshumaniser.

Un maillon essentiel, souvent invisible

Au terme de l'échange, une évidence s'impose : les conseillères cadres en soins infirmiers sont des architectes de l'ombre. Elles traduisent les orientations ministérielles en pratiques concrètes. Elles accompagnent les gestionnaires. Elles écoutent les équipes. Elles analysent, ajustent, mobilisent.

Le grand public ne voit pas toujours leur action. Pourtant, chaque protocole mieux appliqué, chaque rôle infirmier valorisé, chaque pratique sécurisée porte leur empreinte.

« Au bout de la ligne, on parle toujours de l'utilisateur », rappelle Karine.

C'est peut-être là la meilleure définition de leur fonction : être le trait d'union entre les orientations stratégiques et la réalité du terrain, pour que, ultimement, la population reçoive les meilleurs soins possibles.



Karine Poirier,
Conseillère cadre
aux affaires
professionnelles



Marie-Pier Cadotte
Conseillère cadre au
programme soutien à
l'autonomie des
personnes âgées



Emmanuelle Lepire,
Conseillère cadre
volet santé mentale,
dépendance et
itinérance



Marie-Josée Demers
Conseillère cadre
à la direction de la
Jeunesse

Interagir avec son supérieur immédiat : un levier de leadership au quotidien

Par **Alain Beauregard**, directeur des communications (par intérim)

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, les cadres intermédiaires évoluent au cœur d'un équilibre délicat : répondre aux attentes de la direction tout en soutenant leurs équipes dans un contexte souvent exigeant. Au centre de cette dynamique se trouve une relation déterminante, mais parfois sous-estimée : celle avec le supérieur immédiat. Loin d'être un simple canal hiérarchique, cette relation constitue un véritable levier de leadership, d'influence et d'efficacité.

Encore faut-il savoir l'habiter avec justesse.

Le courage managérial : une compétence à cultiver

Interagir avec son supérieur immédiat exige d'abord une forme de courage. Non pas un courage spectaculaire ou héroïque, mais un courage du quotidien, fait de lucidité, de cohérence et d'initiative. Oser nommer un enjeu, poser une question, exprimer un désaccord ou encore demander du soutien : autant de gestes qui peuvent sembler simples, mais qui demandent en réalité une posture solide.

Le courage managérial ne relève pas d'un trait de personnalité inné. Il s'apprend, se développe et se renforce avec l'expérience. Il repose sur une capacité à agir en cohérence avec ses valeurs, même lorsque l'inconfort ou l'incertitude sont présents. En ce sens, il s'inscrit au cœur d'une communication professionnelle mature : directe, respectueuse et orientée vers la recherche de solutions.

Pour les cadres intermédiaires, ce courage devient essentiel. Il permet non seulement de mieux se positionner dans l'organisation, mais aussi de jouer pleinement son rôle de relais entre la stratégie et l'opérationnel.

Se préparer pour mieux intervenir

La qualité d'une interaction avec son supérieur immédiat repose rarement sur l'improvisation. Elle se construit en amont, dans la clarté de l'intention et la rigueur de la préparation.

Avant d'aborder un sujet, il importe de se poser quelques questions simples mais structurantes :

- Que veux-je obtenir?
- Quelle est ma demande précise?
- Sur quels faits ou observations puis-je m'appuyer?
- Quelles objections pourraient être soulevées?

Cette étape, souvent négligée faute de temps, permet pourtant de gagner en efficacité et en crédibilité. Elle évite les échanges flous ou dispersés, et favorise des discussions centrées sur l'essentiel.

Le choix du moment est tout aussi stratégique. Dans un environnement où les agendas sont chargés et les priorités multiples, solliciter un espace dédié, même bref, témoigne de professionnalisme et de respect. Cela augmente également les chances d'obtenir une écoute réelle.

Communiquer avec clarté et intention

Une fois la conversation engagée, la clarté devient un atout majeur. Aller droit au but, formuler son sujet en une phrase concise, rester factuel : autant de réflexes qui facilitent la compréhension et la prise de décision.

Pour les cadres intermédiaires, l'enjeu est souvent de trouver le juste ton. Il ne s'agit ni de s'imposer, ni de s'effacer, mais de s'exprimer avec assurance et ouverture. Cela implique, par exemple, de poser des questions plutôt que de faire des suppositions, ou encore de proposer des pistes de solution plutôt que de simplement exposer un problème.

Dans un contexte où les décisions doivent parfois être prises rapidement, cette capacité à structurer sa pensée et à communiquer efficacement devient un avantage déterminant.

Naviguer les situations sensibles

Certaines interactions avec le supérieur immédiat sont plus délicates que d'autres. Demander des ressources supplémentaires, clarifier une directive ambiguë, faire valoir un point de vue divergent ou relancer une demande restée sans réponse : ces situations font partie intégrante du quotidien des gestionnaires.

Elles exigent une posture à la fois ferme et nuancée.

Exprimer un désaccord, par exemple, ne signifie pas contester l'autorité. Il s'agit plutôt d'apporter un éclairage complémentaire, ancré dans la réalité du terrain. Formulé au bon moment, de manière respectueuse et argumentée, ce type d'intervention peut enrichir la réflexion et contribuer à de meilleurs résultats.

De la même manière, relancer un supérieur n'est pas un manque de respect, mais un geste de gestion responsable. Encore faut-il le faire avec tact, en adoptant un ton professionnel et en précisant les impacts d'un délai sur les opérations.

Les pièges à éviter

Certaines pratiques peuvent fragiliser la relation avec le supérieur immédiat et nuire à l'efficacité organisationnelle. Parmi les plus fréquentes, on retrouve la tendance à contourner la ligne hiérarchique, à aborder des sujets sensibles dans l'urgence ou en public, ou encore à exprimer des insatisfactions sans proposer de solutions.

Ces réflexes, souvent hérités d'expériences antérieures ou d'un manque d'accompagnement, peuvent créer des tensions inutiles et miner la confiance.

À l'inverse, adopter une approche structurée, proactive et respectueuse contribue à renforcer la crédibilité du gestionnaire. Cela passe notamment par le suivi écrit des échanges importants, l'acceptation des décisions une fois prises, et la capacité à les soutenir auprès de son équipe, même en cas de désaccord initial.

Vers une autonomie assumée

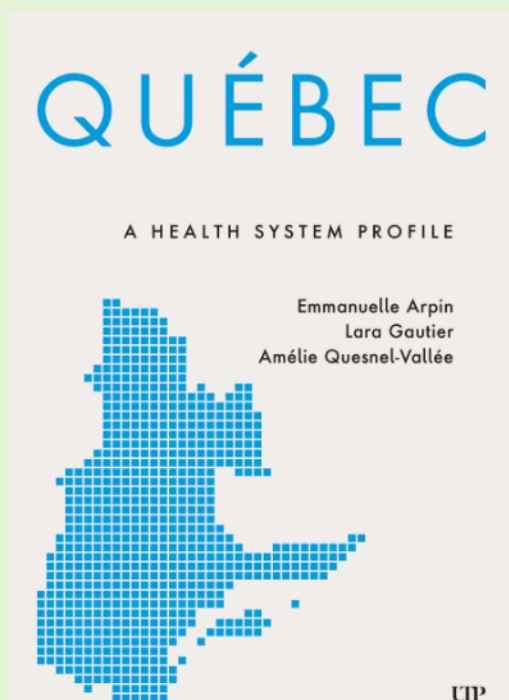
Développer une relation efficace avec son supérieur immédiat, c'est aussi faire un pas vers une plus grande autonomie professionnelle. Cette autonomie ne signifie pas agir seul, mais plutôt savoir quand et comment solliciter, influencer ou décider.

Elle repose sur quelques réflexes clés : se préparer, initier les échanges, documenter les décisions, accepter les rôles et responsabilités de chacun, et relancer au besoin.

Dans un réseau en constante transformation, où les gestionnaires sont appelés à composer avec des enjeux complexes et évolutifs, cette autonomie devient une compétence stratégique. Elle permet de gagner en agilité, de mieux soutenir les équipes et de contribuer activement à la performance globale de l'organisation.

En définitive, interagir efficacement avec son supérieur immédiat ne relève pas d'une technique unique, mais d'une posture. Une posture faite de courage, de rigueur et de discernement. Une posture qui, lorsqu'elle est pleinement assumée, transforme une relation hiérarchique en véritable partenariat au service du bien commun.

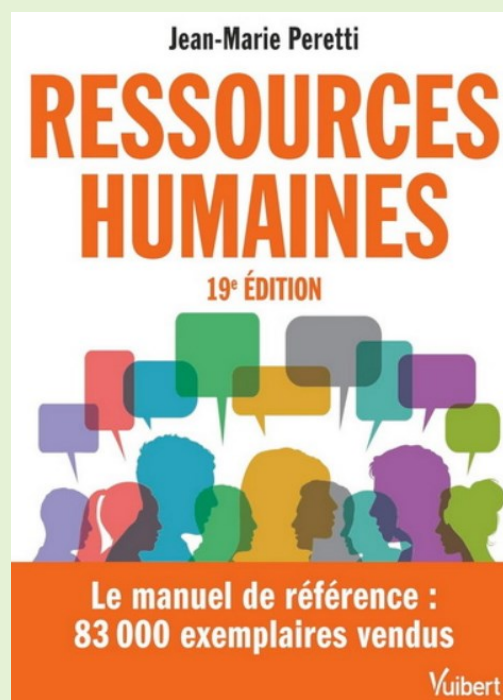
Vous pouvez consulter le *GUIDE PRATIQUE Interagir efficacement avec son supérieur immédiat* en cliquant [ICI](#)



Emmanuelle Arpin, professeure à l'Université de Montréal, Amélie Quesnel-Vallée, professeure à l'Université McGill, toutes deux chercheuses CIRANO et Lara Gautier, professeure à l'Université de Montréal cosignent l'ouvrage *Québec: A Health System Profile* publié par les éditions *University Toronto Press*.

Cet ouvrage offre une vue d'ensemble du système de santé québécois, analysant sa structure organisationnelle, ses réformes politiques, son histoire sociopolitique et ses innovations pionnières dans le paysage des soins de santé au Canada. Il fournit aux lecteurs des idées et des outils inestimables pour naviguer dans les méandres des défis actuels de la politique des soins de santé et pour envisager des solutions possibles pour le système de soins de santé du Québec.

- Éditeur: University of Toronto Press
- Année de parution: 2025
- Langue: Anglais



Jean-Marie Peretti est professeur à l'Essec Business School depuis 1990 et à l'IAE Corse depuis 1995. Président de l'Institut international de l'audit social, président d'honneur de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, il a publié de nombreux ouvrages et articles, et il est le rédacteur en chef de la revue *Question(s) de management*.

Ressources humaines. 19e édition. Le livre de référence, parfaitement à jour. Une vision concrète et prospective de la discipline RH, au plus près des besoins des entreprises. Toutes les dernières évolutions réglementaires, les approches et tendances RH actuelles : l'expérience collaborateur (*onboarding*, *offboarding*, sens au travail), la gestion des talents, l'EDI, la digitalisation et l'essor de l'IA, etc. Des développements inédits sur les nouvelles tendances de travail des salariés (le travail hybride, le *flex office*, le droit à la déconnexion) et l'impact de la fonction RH.

- Éditeur: Vuibert
- Année de parution: 2024
- Langue: Français
- 672 pages

Des formations pour les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux

Dans un contexte de transformation rapide du réseau québécois de la santé et des services sociaux, plusieurs universités développent de nouvelles formations pour soutenir les gestionnaires. En effet, environ 80 % des gestionnaires du réseau n'ont pas de formation en administration, puisqu'ils proviennent souvent de professions cliniques comme les soins infirmiers, le travail social ou l'ergothérapie.

Pour répondre à cette réalité, l'Université du Québec à Montréal (UQAM) a lancé un microprogramme de deuxième cycle en [gestion des organisations de la santé et des services sociaux](#). Ce programme vise particulièrement les nouveaux gestionnaires, dont plusieurs occupent leur poste depuis moins de deux ans. L'objectif est de renforcer leur capacité d'action, de les amener à réfléchir à leur pratique de gestion et de les aider à développer leur identité de gestionnaire. La formation, offerte à temps partiel sur un an, tient compte des contraintes des gestionnaires qui travaillent déjà à temps plein. Elle constitue également une première étape vers un DESS ou une maîtrise en gestion.

De son côté, l'Université de Sherbrooke, en partenariat avec le CIUSSS de l'Estrie-CHUS, a développé [deux microprogrammes de deuxième cycle](#). Le premier porte sur le leadership des gestionnaires en santé et services sociaux, notamment la gestion de la performance et l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des soins. Le second aborde la gestion avancée des équipes, incluant la gestion de projets, la performance des équipes et l'utilisation des données pour soutenir la prise de décision.

Offerts à temps partiel de jour, ces programmes visent à soutenir les gestionnaires du réseau dans un environnement en profonde transformation, notamment avec la mise en place de Santé Québec, en renforçant leurs compétences en leadership et en gestion.

PISTES DE RÉFLEXION...

Être craint comme gestionnaire, un modèle dépassé?

Journaliste : Emmanuelle Gril

Revue Gestion

À l'ère du leadership bienveillant, comment exercer son autorité sans susciter la peur et gagner un respect durable? Des conseils d'experts pour trouver l'équilibre et mobiliser pleinement ses équipes. > [lire la suite](#)

Qu'a-t-on à gagner à travailler du bureau ?

Journaliste : Simon Grenier

La Presse

Le travail hybride ou à distance s'est largement répandu au cours des dernières années. On avance même que pour beaucoup de professions et pour la majorité des entreprises ayant mis ce mode de travail en place, il n'y a pas de retour en arrière possible. Bien que la formule semble attrayante et théoriquement avantageuse, plusieurs questions demeurent quant à son impact sur le fonctionnement des travailleurs et des entreprises. > [lire la suite](#)

Trop travailler : un piège qui nous guette tous

Journaliste: Maude Goyer

La Presse

Nous sommes tous des workaholics – mais à différents degrés et à divers moments de notre parcours professionnel. L'ergomanie, ou workaholisme, est un continuum. Cette obsession pour le travail brime les amitiés et freine le temps de loisirs. Mais il existe des solutions. > [lire la suite](#)

Santé organisationnelle: de l'urgence à la stratégie préventive

Journaliste: Alexandre Desjardins, Daisy Gauthier

Revue Gestion—HEC Montréal

Les problématiques de santé organisationnelle ne peuvent plus être traitées comme de simples irritants ponctuels. Dans le contexte actuel, elles constituent des risques à part entière, au même titre que les enjeux financiers, opérationnels ou réputationnels. Or, les approches traditionnellement mises en place pour y répondre montrent leurs limites. > [lire la suite](#)

REPÈRE AUDIO - LES NOUVELLES BALADOS DE L'AGESSS

Restez informés, engagés et connectés!

Repère Audio: des discussions qui clarifient les choses!

Écoutez des discussions stimulantes qui vous feront découvrir notre mission, mieux décoder le décret ou encore comprendre qui sont les élus de l'AGESSS. Scannez le code QR et écoutez les récents épisodes!



Épisode 1 : L'AGESSS, c'est plus qu'une assurance!

Une très sympathique rencontre avec Danielle Girard, la PDG de l'AGESSS. On discute de ses ambitions pour l'Association et des cinq principaux axes de services qui font de l'AGESSS le premier choix des gestionnaires.



Épisode 2 : Le décret, ça sert à quoi

Avez-vous lu la centaine de pages du décret qui détermine les conditions de travail des cadres intermédiaires du réseau? Rencontre avec celle qui le connaît sur le bout de ses doigts et qui pourra nous vulgariser tout ça : Joanie Maurice-Philippon, directrice juridique à l'AGESSS.



Épisode 3 : Les élus vos yeux et vos oreilles

Comment les représentants locaux et provinciaux collaborent-ils pour défendre les intérêts des membres de l'AGESSS partout au Québec? Voilà un épisode riche en informations sur la gouvernance associative grâce à la participation de Jean-Philippe Brunette, directeur juridique à l'AGESSS.

