

RÉPÈRE

LA REVUE DES MEMBRES DE L'AGESSS - FÉVRIER 2026



La collaboration

- Bâtir un centre de réadaptation dans les Laurentides
 - L'expérience du CISSS de l'Outaouais

MICROPROGRAMME DE 2^e CYCLE en gestion des organisations de la santé et des services sociaux

DESTINÉ AUX NOUVEAUX GESTIONNAIRES

Le microprogramme propose de développer une posture et des pratiques de gestion alignées sur la réalité complexe des organisations de santé et de services sociaux.

APPROCHE EXPÉRIENTIELLE

En misant sur leur propre vécu, le programme soutient les gestionnaires dans le développement des connaissances (savoirs), compétences (savoir-faire) et habiletés personnelles (savoir-être) nécessaires pour répondre aux défis d'un milieu en transformation.

SÉANCES D'INFORMATION



- **23 février 2026**
à 12 h 30 (en ligne)
- **12 mars 2026**
à 12 h 30 (en ligne)



POUR PLUS D'INFORMATION

esg.uqam.ca/programmes
mpsante@uqam.ca

sortir
du
cadre

ESG UQÀM
École des sciences de la gestion

- 4 Les actualités
- 7 Le mot du PCA
- 8 L'édito
- Dossier — La collaboration**
- 10 Quand la collaboration permet de réaliser de grandes choses!
- 14 Martine Richer : bâtir des milieux de vie adaptés aux jeunes d'aujourd'hui
- Portrait de gestionnaire**
- 18 Miser sur la collaboration et le courage managérial : l'expérience du CISSS de l'Outaouais dans l'amélioration des délais intra-hospitaliers
- Vie au travail**
- 20 Bien-être au travail : un levier essentiel pour les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux
- 24 Le babillard



Centre de réadaptation jeunesse de Sainte-Thérèse
Photo: Martin Tremblay, La Presse



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 Beauregard

AUTEURS
Alain Beauregard, François Paradis

MISE EN PAGE
Alain Beauregard

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

Colloque AGESSS 2025 Une édition mémorable dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean

C'est la magnifique région du Saguenay–Lac-Saint-Jean qui a accueilli le colloque annuel de l'AGESSS les 25 et 26 septembre derniers. Réputés pour leur sens de l'accueil et leur fierté régionale, les Saguenéens et Lac-Saint-Jeanais ont une fois de plus démontré qu'ils savent recevoir avec chaleur et générosité.

L'événement a rassemblé plus de 300 gestionnaires membres de l'Association, venus pour réseauter, assister à des conférences de qualité et participer à l'Assemblée générale annuelle. À noter que vous avez également été quelques centaines à suivre l'AGA en direct sur *Teams*, témoignant de votre intérêt et de votre engagement.

L'édition 2026 aura lieu à Trois-Rivières, au cœur de la Mauricie–Centre-du-Québec, les 24 et 25 septembre prochains. Nous vous y attendons nombreux!



1– Les membres pouvaient assister à l'AGA en présentiel ou en virtuel 2– La conférence de Marianne St-Gelais a été très appréciée par les participants. 3– Ils étaient plus d'une soixantaine fiers représentants de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean à assister au colloque à l'hôtel Le Montagnais.

Mesures de stabilité d'emploi

Les mesures de stabilité d'emploi s'appliquent lorsqu'un cadre du réseau de la santé et des services sociaux est touché par une réorganisation administrative pouvant entraîner la modification, le transfert ou l'abolition de son poste. Ces mesures sont prévues au chapitre 5 du *Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres* (décret 1218-96) et encadrent les obligations de l'employeur dans ce contexte.

Le Règlement reconnaît quatre types de réorganisation administrative :

- une réorganisation impliquant un seul employeur
- une intégration partielle à un autre employeur
- une fusion ou intégration totale de plusieurs employeurs
- la fermeture d'un employeur

Dans chacune de ces situations, l'employeur doit transmettre un avis d'intention de réorganisation administrative au cadre concerné, ainsi qu'à l'Association et à l'exécutif local. Cet avis déclenche l'application de la procédure prévue au Règlement.

Pour avoir droit aux mesures de stabilité d'emploi, le cadre doit toutefois avoir complété sa période de probation auprès de son employeur. Pour en apprendre plus sur les mesures de stabilité d'emploi, visitez le [site Internet](#) de l'AGESSS.

L'AGESSS défend les droits de ses membres - dépôt d'un pourvoi concernant le droit associatif

L'AGESSS annonçait, le 5 septembre 2025, le dépôt à l'encontre des instances gouvernementales, d'une demande de pourvoi en contrôle judiciaire, en lien avec le non-respect du droit associatif de l'Association et de ses membres. Comme vous en êtes informés, depuis plusieurs années, l'AGESSS tente de faire respecter ce droit, en vain.

Par cette demande, l'AGESSS soutient notamment que les dispositions législatives encadrant « les consultations » concernant la détermination des conditions de travail de ses membres portent atteinte à la liberté d'association. En outre, l'AGESSS demande au tribunal d'ordonner aux instances gouvernementales de négocier avec l'AGESSS et d'établir un mécanisme de résolution de différends juste, équitable, obligatoire, contraignant, indépendant, impartial et efficace, couvrant l'ensemble des enjeux liés aux conditions de travail des membres.

Qu'est-ce qu'un pourvoi?

L'Office québécois de la langue française définit le pourvoi comme une voie de recours par laquelle une personne, insatisfaite d'une décision juridictionnelle ou administrative, demande à une juridiction ou autorité gouvernementale supérieure de l'annuler ou de la réformer.

INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE

« Les stratégies des gestionnaires intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux face aux effets de la réforme Dubé »

À qui s'adresse cette recherche?
Tous les membres des **gestionnaires intermédiaires** du réseau de la santé et des services sociaux ouverts à partager leur expérience.

Objectifs de la recherche :
Documenter votre réalité et valider votre expertise.
Depuis plus de 30 ans, les réformes ont profondément transformé le réseau de la santé et des services sociaux et la réforme Dubé s'inscrit dans cette continuité.
Cette étude porte sur les effets de la réforme Dubé sur les conditions d'exercice de votre travail et sur les stratégies que vous déployez pour y faire face.
Il est important de documenter votre expérience et de mettre en valeur les stratégies que vous développez pour préserver les conditions dans lesquelles vous exercez votre travail.

Pourquoi participer?
Votre voix compte dans le contexte de réforme actuel.
Votre participation permettra de mieux comprendre votre réalité **quotidienne** comme gestionnaire intermédiaire dans le contexte de la réforme Dubé.
Votre témoignage est précieux pour :
• Comprendre les **stratégies** que vous adoptez pour préserver les conditions d'exercice de votre travail;
• Mettre en lumière vos **solutions** pour maintenir le bon fonctionnement des services;
• Identifier les **barrières** et les **contraintes** qui influencent votre capacité d'agir au quotidien;
• Faire **entendre** votre voix face aux défis vécus sur le terrain;
• Contribuer à une **réflexion collective** sur l'importance de votre rôle dans le réseau;
• Aider à **définir vos intérêts** en documentant l'impact de la réforme.

En quoi consiste votre participation?
Une démarche confidentielle et adaptée à votre rôle.
Entrevue individuelle d'une durée d'environ 1h.
Rembourse en personne ou par Monnaie Trans, selon votre préférence.
Discussion portant sur :
• votre travail dans le contexte actuel;
• les stratégies que vous adoptez;
• les moyens et les ressources à votre disposition pour faire face aux difficultés.

Vous souhaitez participer?
Merci de communiquer avec nous à l'adresse suivante :
ahbte.chabot.1@ulaval.ca

Cette recherche est menée par Dr Véronique Chabot, candidate au doctorat en sciences infirmières, sous la direction de François Robitaille, professeur au Département des relations intermédiaires de l'Université Laval.
Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval - No d'approbation 2025-091 / 22-04-2025

UNIVERSITÉ LAVAL

INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE

Les stratégies des gestionnaires intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux pour faire face aux effets de la réforme Dubé

Dans un contexte de réforme majeure, votre réalité mérite d'être entendue, documentée et reconnue. Cette recherche universitaire vise à mieux comprendre vos conditions d'exercice, vos stratégies d'adaptation et les défis que vous vivez au quotidien. Pour plus de détails, cliquez [ICI](#).

Votre expérience peut faire une vraie différence!

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/agesss
1 888 476-8737



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.



Par **François Paradis**,
président du CA

Votre Conseil d'administration 2025-2026

C'est toujours avec beaucoup de fierté que je souligne l'engagement des administratrices et administrateurs qui composent notre Conseil d'administration. Leur implication, leur disponibilité et leur sens du collectif sont au cœur de la vitalité de notre organisation. Grâce à eux, nos discussions demeurent riches, nos décisions éclairées et notre gouvernance toujours plus solide.

Lors de la séance du Conseil du 26 septembre 2025, les rôles des administrateurs ont été attribués comme suit :

- **Président du Conseil d'administration**

François Paradis

- **Vice-président**

Stéphane Roy

- **Secrétaire**

Marie-Claude Gadbois

- **Trésorier**

Fabien Gendron

- **Administrateurs**

- Marianne Bouchard
- Christine Cloutier
- François Dubé
- Luc Guilbeault
- Christine Larivière
- Anissa Mounib
- Julie Richard
- Paule Vachon

L'année qui s'amorce sera marquée par plusieurs chantiers importants.

- **Le comité des ressources humaines** poursuivra ses travaux sur la structure fonctionnelle et organisationnelle de l'Association, la révision de la gestion des risques liés aux ressources humaines et l'ajout du volet des communications dans un mandat de comité.
- **Le comité des finances** mettra l'accent sur la planification financière à moyen et long terme, l'évolution de la gouvernance et de la gestion des risques, ainsi que sur la mise à jour de nos politiques et procédures. Il soutiendra aussi les sections et régions afin d'assurer l'application de la politique CA21 encadrant les ristournes.
- **Le comité de gouvernance et d'éthique**, quant à lui, travaillera sur la nomination des administrateurs externes, la révision du processus d'évaluation du CA, la préparation du colloque annuel et des prix d'excellence, ainsi que la mise à jour des politiques et des modalités de fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Ces chantiers témoignent d'un CA pleinement investi dans la mission de l'Association et soucieux d'en assurer la pérennité. Merci à toutes et à tous pour votre engagement, votre passion et votre volonté d'avancer ensemble vers une gouvernance toujours plus forte et inspirante.



Collaborer, oui... mais avec discernement!

Par **Alain Beauregard**,

Directeur des communications et des ressources humaines par intérim

La collaboration est aujourd'hui sur toutes les lèvres. Dans un réseau aussi vaste, complexe et interdépendant que celui de la santé et des services sociaux, elle est souvent présentée comme une condition essentielle du succès collectif. Et à juste titre : c'est ensemble, en mettant nos expertises et nos perspectives en commun, que nous arrivons à concevoir des solutions durables et porteuses de sens. Pourtant, la collaboration, si précieuse soit-elle, mérite aussi d'être abordée avec discernement. Car, comme bien des choses, elle doit être équilibrée pour être réellement efficace.

Ce numéro d'hiver de *Repère* illustre avec éloquence cette dynamique à travers des récits inspirants de gestionnaires pour qui la collaboration n'est pas qu'un mot à la mode, mais une pratique quotidienne, exigeante et profondément humaine.

Bâtir ensemble : un projet de réadaptation porteur d'avenir

Décembre 2023, un nouveau centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation (CRJDA) a été inauguré à Sainte-Thérèse, dans les Laurentides. Après plusieurs années de planification, de persévérance et d'une collaboration exemplaire, ce projet illustre comment la vision et la détermination de gestionnaires peuvent transformer un rêve longtemps reporté en une réalité tangible.

Deux gestionnaires du CISSS des Laurentides, Christine Heyne et Karine Blair, y ont joué un rôle clé. Leur pratique, bien ancrée dans les soins, les a naturellement amenées à collaborer avec les équipes techniques, architecturales et administratives pour concevoir des espaces adaptés aux besoins réels des usagers et du personnel. Ce dialogue entre deux mondes – celui du soin et celui de la conception – démontre à quel point la contribution des gestionnaires du réseau est essentielle à la concrétisation d'infrastructures humaines, durables et inspirées par la mission première de nos établissements : offrir des milieux de vie et de soins à la fois efficaces, sécuritaires et accueillants.

Ce projet n'a pas vu le jour par hasard. Il résulte d'une collaboration patiente, d'un engagement constant et d'une compréhension partagée de l'objectif commun. Derrière chaque plan, chaque décision, se cache un maillage de compétences, de convictions et d'écoute mutuelle. Et c'est là que la collaboration prend tout son sens : dans l'action, la co-construction et la volonté commune d'améliorer le réseau pour les générations futures.

L'expertise du terrain au cœur des projets

Le deuxième article de ce dossier met en lumière le parcours de Martine Richer, chef de service à l'unité de réadaptation pour adolescentes au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Psychoéducatrice de formation, elle illustre parfaitement comment la collaboration peut faire le pont entre la clinique et la logistique, entre les besoins du terrain et les impératifs des grands projets d'aménagement.

Martine Richer n'a jamais cessé de placer les besoins des jeunes et de son équipe au centre de ses préoccupations. Dans les projets de rénovation et de modernisation qu'elle a pilotés, elle s'est assurée que chaque espace soit pensé pour soutenir la relation d'aide, encourager la sécurité et favoriser le mieux-être du personnel. Sa capacité à faire dialoguer les équipes techniques, les cliniciens et les décideurs démontre que la collaboration, lorsqu'elle est guidée par le sens et l'écoute, devient un véritable levier de transformation organisationnelle.

Collaborer, c'est aussi savoir doser

Ces exemples, parmi d'autres que nous présentons dans cette édition, rappellent que la collaboration ne se résume pas à multiplier les rencontres ou à rallonger les chaînes décisionnelles. Elle repose sur une intention claire : faire en sorte que chaque voix, chaque compétence, trouve sa juste place dans un processus collectif orienté vers un objectif commun.

Mais il faut aussi reconnaître une réalité souvent vécue par nos gestionnaires : trop de collaboration peut devenir un frein. Lorsque tout doit être décidé en groupe, que chaque détail fait l'objet de discussions interminables, ou que la recherche du consensus remplace la prise de décision, la collaboration perd de sa force. Elle devient alors un obstacle à l'action, une source d'épuisement, voire de démobilisation.

Collaborer efficacement, c'est donc savoir quand unir nos efforts... et quand déléguer, trancher, ou avancer. C'est trouver le juste équilibre entre ouverture et efficacité. Nos gestionnaires le savent mieux que quiconque : la clé réside souvent dans la clarté des rôles, la confiance mutuelle et la reconnaissance de l'expertise de chacun.

Un réseau qui apprend à mieux travailler ensemble

Dans le même esprit, nous présentons également un entretien avec Kim Jeffrey et son équipe, qui partagent leur expérience de collaboration interdisciplinaire. Là encore, on voit émerger

cette idée que la collaboration, loin d'être une fin en soi, est un moyen d'enrichir la réflexion, d'améliorer la qualité des soins et de renforcer la cohésion des équipes.

Ces récits témoignent de la maturité grandissante de notre réseau, où la collaboration n'est plus perçue comme une obligation, mais comme une compétence stratégique à développer et à entretenir. Une collaboration qui s'appuie sur la confiance, la transparence et le respect des mandats de chacun.

Nous concluons ce numéro avec un article consacré au bien-être au travail, un sujet indissociable de la collaboration. Car un environnement sain, où la communication circule et où la contribution de chacun est reconnue, favorise naturellement la coopération. Les gestionnaires ont ici un rôle clé à jouer : créer les conditions qui permettent à leurs équipes de collaborer sans s'épuiser, d'innover sans se disperser.

De plus, avec l'arrivée de Santé Québec, comme unique employeur dans le réseau, nous pouvons aussi espérer voir une collaboration plus grande se créer entre les régions du Québec.

En conclusion

La collaboration n'est pas un réflexe automatique : c'est une culture qui se nourrit, un équilibre qui s'apprend et un art qui se raffine avec le temps. Elle exige du courage, de la rigueur et une réelle ouverture à l'autre.

Mais elle exige aussi du discernement. Savoir quand s'asseoir ensemble et quand simplement avancer. Savoir écouter, mais aussi décider. C'est dans ce juste dosage que se trouve la force des gestionnaires du réseau : des femmes et des hommes capables d'allier humanité et efficacité, vision et pragmatisme.

À travers ce dossier, je souhaite que chaque lecteur puisse reconnaître une part de sa propre réalité et trouver inspiration dans ces exemples concrets de collaboration porteuse de sens. Ensemble, continuons à bâtir un réseau plus cohérent, plus humain et plus résilient — un réseau où collaborer veut dire avancer.

Quand la collaboration permet de réaliser de grandes choses!



Inauguration du CRJDA Thérèse-de-Blainville, le 16 décembre 2024, en présence du ministre, du CISSS et de plusieurs partenaires.

Par **Alain Beauregard**, conseiller principal aux communications

Fruit d'un long processus de planification, de persévérance et de collaboration, la construction du centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation Thérèse-de-Blainville illustre le rôle essentiel que peuvent jouer les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux dans la concrétisation d'infrastructures porteuses de sens. Deux gestionnaires du CISSS des Laurentides, Christine Heyne et Karine Blair, y ont consacré une part importante de leur carrière, transformant un rêve reporté en réalité tangible.

Un projet attendu depuis plus de vingt ans

Bien que l'inauguration ait eu lieu à la fin de 2024, l'histoire du nouveau centre de réadaptation remonte à la fin des années 1990. À l'époque, le besoin d'un bâtiment moderne, adapté à la mission jeunesse, avait déjà été identifié, mais le projet est resté longtemps en suspens. « La première fois qu'on nous en a parlé, c'était en 1999 », se souvient Christine Heyne, alors chef de service. « Les démarches ont été longues, avec des listes d'attente et des priorités ministérielles qui changeaient. »

Ce n'est qu'au milieu des années 2010 que le dossier a pris un nouveau souffle. En 2016, un dossier d'affaires complet est déposé au ministère. La première pelletée de terre a lieu en 2022 et, deux ans plus tard, les jeunes emménagent enfin dans un milieu repensé pour eux. Entre-temps, Karine Blair a pris la relève à la direction adjointe et madame Heyne, suite à son départ à la retraite, a occupé, de façon contractuelle, le rôle de chargée de projet clinique.

Une aventure de gestion et de collaboration

La particularité de ce projet réside autant dans sa durée que dans la continuité des personnes qui l'ont porté. Rares sont les projets d'infrastructures qui conservent la même lignée de gestionnaires du début à la fin. « Dans notre cas, c'est une chance inouïe, explique Karine Blair. Christine a commencé le projet, elle a pris sa retraite, mais elle a continué à y collaborer à contrat. Cette stabilité a permis d'assurer une cohérence de vision. »

Cette constance a été précieuse dans un contexte de mode conception-construction, un type de concours d'architecture encore peu répandu au Québec à l'époque. Les architectes et les entrepreneurs étaient invités à soumettre une proposition complète — à la fois conceptuelle et technique — répondant à des critères fonctionnels précis. « Il a fallu expliquer notre mission, nos besoins, notre réalité, raconte Mme Heyne. Les gens savaient construire des hôpitaux ou des CHSLD, mais pas un centre jeunesse. Nous avons dû faire beaucoup d'éducation. »

La collaboration entre les équipes cliniques, techniques et les partenaires de la Société québécoise des infrastructures (SQI) a été au cœur de la réussite. Les gestionnaires ont appris à « traduire » les besoins cliniques dans le langage des ingénieurs et architectes, un exercice complexe mais enrichissant.

Concevoir un milieu de vie avant tout

Le nouveau bâtiment a été conçu comme un véritable milieu de vie, et non simplement comme un lieu d'hébergement. Les gestionnaires tenaient à ce que chaque espace soutienne la mission de réadaptation. « C'est rare que les espaces soient pensés au profit des enfants, dit Karine Blair. Trop souvent, ils habitent d'anciens bâtiments réaffectés. Là, tout a été conçu pour eux. »

L'équipe a même sollicité la participation des jeunes, des parents et du personnel dans le processus de conception. En 2016, des entrevues vidéo ont été réalisées pour recueillir leur vision d'un centre idéal. En 2024, certains de ces participants ont pu visiter le bâtiment achevé et constater à quel point leurs idées avaient inspiré le résultat final.

Cette approche participative a contribué à bâtir un milieu où la lumière, l'espace et la fluidité des déplacements servent autant la sécurité que le bien-être. « Il y a une philosophie d'ouverture, de respect et de compréhension des besoins des jeunes. Ça se voit dans la configuration des lieux », note Mme Heyne.

« Le Centre de réadaptation Thérèse-de-Blainville est bien plus qu'un nouveau bâtiment : c'est le symbole d'un engagement collectif à offrir aux jeunes un espace à leur image — sécurisant, lumineux et porteur d'espoir »

Une ouverture sur la communauté

L'ouverture du nouveau centre coïncide avec une évolution importante du modèle d'intervention en jeunesse. Les recommandations de la Commission Laurent appelaient à une meilleure intégration des services dans la communauté et à une plus grande implication des familles et des écoles.

Le projet de Thérèse-de-Blainville s'inscrit pleinement dans cette mouvance. Situé en milieu urbain, il favorise les collaborations avec le réseau scolaire, les organismes communautaires et les services policiers. Cette proximité facilite les interventions concertées et renforce la cohérence des parcours pour les jeunes.



Après plus de deux décennies d'attente, le Centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation Thérèse-de-Blainville a ouvert ses portes en décembre 2024.

Sur le plan organisationnel, le projet a aussi permis un rééquilibrage territorial des services. En regroupant certaines unités dans le sud des Laurentides, le CISSS a amélioré la rétention du personnel et réduit la dépendance à la main-d'œuvre indépendante, particulièrement marquée après la pandémie.

Une fierté partagée

L'ouverture du centre a représenté un moment historique pour la région. « Quand on disait aux jeunes qu'ils vivaient un moment unique, ce n'était pas une formule : c'était vrai », raconte Karine Blair avec émotion. Les équipes ont multiplié les initiatives pour humaniser la transition : visites des lieux, rencontres virtuelles avec les parents, séances d'information individuelles. Même les entrepreneurs, sensibles à la mission du projet, ont participé à la décoration du bâtiment pour accueillir les jeunes à Noël.

La réussite du déménagement repose sur une planification minutieuse et sur la confiance mutuelle entre les gestionnaires. « La complicité qu'on avait bâtie au fil des années nous a permis de coordonner des étapes très complexes, souligne Mme Blair. Quand les équipes avaient une question, elles savaient exactement à qui s'adresser. »

Aujourd'hui, le bâtiment sert déjà de modèle pour d'autres centres jeunesse au Québec. Plusieurs délégations sont venues s'en inspirer, notamment pour les dimensions des chambres, la disposition des espaces communs et la philosophie architecturale centrée sur l'enfant.



À RETENIR

Le projet du centre de réadaptation Thérèse-de-Blainville offre plusieurs **enseignements de gestion** :

- **La continuité du leadership** assure la cohérence d'un projet à long terme.
- **La collaboration interdisciplinaire** favorise la compréhension mutuelle entre métiers et la réussite des chantiers complexes.
- **L'ancrage clinique** dans la conception des infrastructures garantit que les bâtiments servent véritablement la mission.
- **La participation des usagers et des équipes** enrichit les décisions et renforce le sentiment d'appartenance.
- Enfin, **la fierté institutionnelle** qui découle d'un tel projet dépasse la seule construction : elle nourrit la culture organisationnelle et la confiance envers le réseau public.

DOSSIER

La collaboration



Martine Richer, chef de service à l'unité de réadaptation pour adolescentes au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL)

Martine Richer

Bâtir des milieux de vie adaptés aux jeunes d'aujourd'hui

Par Alain Beauregard, conseiller principal aux communications



Chef de service à l'unité de réadaptation pour adolescentes au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL), Martine Richer conjugue son rôle clinique avec une implication de premier plan dans d'importants projets d'aménagement et de rénovation. Psychoéducatrice de formation, elle met à profit son expertise du terrain pour que les nouveaux environnements répondent réellement aux besoins des jeunes et du personnel qui les accompagne.

Un rôle clé dans un projet d'envergure

C'est en 2020 que Martine Richer s'est jointe à l'équipe responsable du projet d'agrandissement et de réaménagement du site Dominique-Savio, un établissement phare du CCSMTL. Ce vaste chantier, amorcé à la suite de plusieurs années de réflexion, vise à moderniser les installations afin d'offrir aux adolescentes des milieux de vie sécuritaires, chaleureux et adaptés aux réalités actuelles de la réadaptation.

« Le projet existait déjà dans les cartons depuis quelque temps, mais il fallait une personne issue du milieu pour en porter la vision », explique-t-elle. Son mandat : représenter les jeunes, les intervenants et le personnel dans la conception des espaces, en veillant à ce que chaque détail tienne compte du quotidien vécu dans ces unités.

Le chantier, amorcé à l'été 2024, devrait se conclure vers la fin de 2026. Il prévoit notamment la construction d'une nouvelle aile entièrement vitrée, reliée au bâtiment existant, qui abritera quatre nouvelles unités de réadaptation pour adolescentes. Un second volet du projet concerne la création d'une grande unité sécuritaire pour adolescentes nécessitant un encadrement intensif et/ou une mise sous garde en vertu de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents — ce qui constitue une première à Montréal.

Une collaboration constante entre experts et cliniciens

Impliquée depuis les premières étapes, Martine Richer a participé à la définition du concept clinique et fonctionnel du futur bâtiment, en étroite collaboration avec les architectes, ingénieurs et autres professionnels du projet. « Mon rôle n'est pas de connaître la construction, mais de m'assurer que les plans traduisent fidèlement les besoins des jeunes et du personnel », précise-t-elle.

Chaque aspect — de la luminosité aux revêtements de sol, en passant par les poignées de porte et le mobilier — a fait l'objet d'une réflexion approfondie. L'équipe a également mené des consultations auprès des jeunes et des intervenants, notamment par des ateliers participatifs. Ce souci de participation s'est aussi manifesté dans la sélection de l'œuvre d'art intégrée au projet, conformément à la politique du 1 % pour l'art public.

Un apprentissage au cœur de l'action

Si la psychoéducatrice n'avait au départ aucune expérience en rénovation, elle a appris à naviguer dans un univers très technique. « J'ai dû m'approprier un nouveau vocabulaire, comprendre les plans et poser beaucoup de questions », raconte-t-elle. Cette immersion dans un milieu d'ingénierie et d'architecture l'a amenée à développer de nouvelles compétences, mais aussi à renforcer sa ca-

Membres de l'AGESSS

L'épargne et l'investissement, on assure aussi là-dedans.

Votre retraite peut durer aussi longtemps que votre vie active. Planifiez-la avec nos conseillers en sécurité financière!

Avec leurs connaissances expertes et leur écoute, ils bâtiront avec vous une stratégie de placements personnalisée.

Contactez notre équipe
beneva.ca/contact-services-financiers



beneva

Les gens
qui protègent
des gens

pacité de communication.

« Il faut savoir traduire nos besoins cliniques dans un langage que les concepteurs comprennent, et inversement. » Cette collaboration interdisciplinaire s'est avérée fructueuse : « Avec le temps, les architectes ont fini par anticiper nos besoins. Ils disaient eux-mêmes : "Martine voudrait que ce soit chaleureux, pas institutionnel. »

Le défi de concilier opérations et grands projets

En parallèle de son rôle de chef de service, Martine Richer consacre près de la moitié de sa charge de travail à la gestion du projet Dominique-Savio, en plus d'un autre chantier majeur. Les semaines sont bien remplies : réunions de chantier, coordination avec les partenaires, suivi des communications internes pour limiter les impacts des travaux. « Il faut penser à tout : le bruit, les interruptions de services, la sécurité. C'est beaucoup de logistique, mais c'est essentiel pour que les équipes continuent de bien travailler pendant la transformation. »

Des milieux de vie repensés

Cette expérience s'inscrit dans une vision plus large du CCSMTL, amorcée dès 2018, visant à offrir aux jeunes des milieux de vie plus chaleureux, normalisant et intégrés à la communauté. Un autre projet, réalisé récemment, illustre cette approche : la création de deux foyers de groupe destinés à de jeunes enfants, aménagés dans un immeuble résidentiel du quartier Montréal-Nord. Ces foyers, inaugurés en 2025, remplacent deux unités situées sur le site Dominique-Savio. « Chaque enfant y a sa propre chambre, des espaces de jeux, une salle d'apaisement. Ce sont des lieux lumineux, modernes et rassurants », décrit Martine Richer. Ces milieux attirent du personnel engagé et contribuent à la mobilisation dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Philosophie centrée sur l'humain

Au-delà des considérations techniques, Martine Richer rappelle que chaque décision prise dans ces projets vise un seul objectif : offrir le meilleur cadre possible aux jeunes hébergés. « Ces adolescentes vivent une période difficile de leur vie. Nous avons la responsabilité de leur offrir un environnement sécuritaire, mais aussi apaisant et valorisant. » Cette approche, à la fois humaine et rigoureuse, témoigne d'une évolution dans la manière de concevoir les milieux d'hébergement jeunesse : des lieux qui, plutôt que de reproduire des environnements institutionnels, visent à recréer un sentiment de maison, de stabilité et de dignité.



Vue aérienne du site Dominique-Savio, un établissement phare du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Miser sur la collaboration et le courage managérial : l'expérience du CISSS de l'Outaouais dans l'amélioration des délais intra-hospitaliers

Par **Alain Beauregard**, conseiller principal aux communications

Dans un contexte où chaque minute peut faire la différence, le CISSS de l'Outaouais a mis en œuvre une initiative audacieuse pour améliorer la fluidité du transfert des patients entre les équipes paramédicales et les hôpitaux. Grâce à un outil d'analyse de performance développé à l'interne et alimenté par des données en temps réel, l'équipe des services préhospitaliers d'urgence a pu identifier les points de friction, ajuster les processus, et atteindre des résultats probants : une réduction de 22 % du temps intrahospitalier, une meilleure circulation aux urgences, et une libération accélérée des ambulances.

Au cœur de cette transformation, Kim Jeffrey, adjointe au directeur du RLS des Collines-de-l'Outaouais et coordonnatrice des services préhospitaliers d'urgence, a joué un rôle clé. Elle partage ici les coulisses du projet, les défis rencontrés, et les leviers de succès, offrant ainsi des pistes concrètes pour les gestionnaires soucieux d'améliorer la performance et la fluidité de leurs services.

« C'est toujours difficile quand on vient bousculer le statu quo, souligne Kim Jeffrey. Dès qu'on modifie certaines pratiques, on entre dans une importante gestion de changement. » Consciente de cette réalité, son équipe a d'abord pris le temps d'établir un diagnostic clair de la situation, en s'appuyant sur le guide des bonnes pratiques du MSSS et sur un bilan des forces et des écarts observés dans la région.

Un plan d'action ancré dans la réalité du terrain

À partir de ce diagnostic, un plan d'action a été élaboré. L'une des premières initiatives gagnantes fut la réalisation d'audits dans les différents centres hospitaliers. Ce travail de terrain, mené en partenariat avec les directions cliniques et les entreprises ambulancières, a permis de brosser un portrait fidèle des pratiques et d'identifier des solutions concrètes.

Plutôt que d'imposer des mesures venues d'en haut, l'équipe a choisi de miser sur la participation des acteurs concernés. « On voulait que les solutions viennent du terrain pour que les gens se les approprient vraiment », explique-t-elle. Ce mode de collaboration a favorisé une meilleure adhésion et un sentiment de fierté chez les intervenants.

Des gestes simples, mais concrets, ont également eu un impact immédiat. Par exemple, à l'hôpital de Papineau, la simple installation d'un voyant lumineux à l'urgence a permis de signaler plus efficacement l'arrivée des ambulances, réduisant ainsi les délais d'attente. Ces petites victoires ont contribué à maintenir la mobilisation et à renforcer la confiance entre les partenaires.

Une approche technologique au service de l'humain

Si la technologie a soutenu la démarche, c'est avant tout la dimension humaine qui a fait la différence. L'équipe a mis en place un outil numérique accessible directement sur les télé-

phones des paramédics, à savoir un formulaire interactif permettant de signaler en temps réel des irritants ou des propositions d'amélioration.

Des codes QR ont aussi été installés dans les urgences pour faciliter la communication entre le personnel infirmier et les partenaires préhospitaliers. Cette boucle de rétroaction rapide a permis de corriger les irritants sans attendre les traditionnelles redditions de comptes trimestrielles. « Les gens voyaient enfin les résultats concrets de leurs efforts. Cela a été un moteur de motivation », se réjouit Kim Jeffrey.

Mobilisation et transparence : les clés du succès

La fréquence des rencontres — toutes les deux semaines — a permis de maintenir l'engagement des équipes et d'assurer un suivi constant des actions. La communication transparente entre les divers partenaires (urgences, soins infirmiers, entreprises ambulancières) a renforcé la cohésion et permis d'éviter la création de silos.

Kim Jeffrey reconnaît toutefois que la mobilisation constante représente un défi : « C'est exigeant de garder tout le monde engagé, surtout quand les partenaires doivent concilier plusieurs priorités. Mais, c'est aussi ce qui assure la durabilité du projet. »

Des résultats concrets et un rayonnement provincial

Les efforts du CISSSO ont porté leurs fruits. Le respect des cibles de 45 minutes pour les délais intra-hospitaliers s'est amélioré, particulièrement du côté des entreprises ambulancières. Le projet a aussi suscité l'intérêt de plusieurs régions et du ministère, au point où le CISSSO a été invité à participer à un groupe de travail provincial sur la question.

« Nous avons déjà été approchés par d'autres établissements, comme les Laurentides, pour partager nos pratiques. C'est valorisant de voir que notre travail peut inspirer ailleurs », mentionne-t-elle.

Le courage de questionner les pratiques

Au-delà des résultats chiffrés, Kim Jeffrey retient surtout la leçon du courage managérial. « Il faut oser remettre en question les façons de faire établies. Parfois, il suffit d'un peu d'audace pour déclencher de grands changements », confie-t-elle.

Cette posture proactive, soutenue par un tableau de bord régional et un suivi rigoureux, a permis au CISSSO de passer d'un projet de conformité à une démarche de transformation organisationnelle. « On s'est permis une certaine "arrogance positive" pour challenger nos propres pratiques. Ça nous a aidés à être plus performants et plus cohérents dans nos actions », conclut-elle.

« Parfois, il suffit d'un peu d'audace pour déclencher de grands changements », confie Kim Jeffrey



C'est avec une grande fierté que l'équipe des services préhospitaliers d'urgence (SPU) a remporté le 1er prix dans la catégorie **Performant** grâce à son projet « *Révolutionner la fluidité hospitalière : une innovation qui sauve des minutes, et des vies !* ». Ce projet, porté par une équipe mobilisée et engagée, a su se démarquer en illustrant parfaitement les valeurs que ce concours souhaite mettre de l'avant. En plus de la reconnaissance du milieu, l'équipe s'est vue remettre une bourse de 3 500 \$ pour souligner son initiative inspirante.

Sur la photo:

Hicham Kahlouche, APPR

Kim Jeffrey, adjointe au directeur RLS des Collines et coordonnatrice des services préhospitaliers d'urgence

Josianne Ouellette, conseillère cadre aux services préhospitaliers d'urgence



Bien-être au travail : un levier essentiel pour les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux

Par **Alain Beauregard**, conseiller principal aux communications

Le bien-être au travail n'est plus une notion accessoire dans le monde professionnel, et il est particulièrement crucial dans le réseau de la santé et des services sociaux. Pour preuve, la nouvelle loi 27, qui a été adoptée le 6 octobre 2021, mais qui entre en vigueur quatre ans plus tard, modernise le régime de santé et de sécurité au travail.

Les employeurs sont maintenant contraints d'identifier les risques psychosociaux, de mettre en place plus des mesures de prévention et de maintenir un climat de travail sain et sécuritaire.

Avec la pénurie de main-d'œuvre qui touche de plein fouet ce secteur, les organisations doivent plus que jamais veiller à créer des environnements de travail où leurs équipes se sentent soutenues, reconnues et engagées.

Pour les cadres intermédiaires, qui naviguent quotidiennement entre les exigences de la direction, les besoins du personnel et le suivi des usagers, le défi est double : maintenir leur propre équilibre tout en favorisant celui de leur équipe. Mais comment faire pour instaurer un véritable bien-être au travail dans un contexte exigeant et souvent sous pression?

Comprendre le bien-être au travail

Avant toute action, il est essentiel de comprendre ce que recouvre le bien-être au travail. Ce concept dépasse le simple confort physique ou l'absence de stress. Il englobe plusieurs dimensions : la santé physique et mentale, la satisfaction professionnelle, la reconnaissance, l'autonomie, le sens du travail et la qualité des relations interpersonnelles. Pour les cadres intermédiaires, cela signifie pouvoir exercer leur rôle avec clarté, disposer des ressources nécessaires, être valorisés pour leur travail et bénéficier de moments de répit et de soutien.

Le bien-être au travail n'est pas seulement bénéfique pour l'individu ; il a un impact direct sur la performance organisationnelle. Des études ont montré que les équipes où le bien-être est priorisé sont plus motivées, plus créatives et moins sujettes à l'absentéisme et au *turnover*. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, favoriser le bien-être devient un outil stratégique d'attraction et de rétention des talents.

Les facteurs clés du bien-être pour les cadres intermédiaires

Pour les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux, plusieurs facteurs peuvent influencer le bien-être au travail. Parmi les plus importants, on retrouve :

1. Clarté et reconnaissance du rôle: Les cadres intermédiaires sont souvent pris entre la vision stratégique de la direction et les réalités opérationnelles du terrain. Il est donc essentiel que leur rôle soit clairement défini et reconnu. Savoir quelles responsabilités leur incombent et recevoir de la reconnaissance pour leurs efforts réduit le stress et augmente le sentiment d'efficacité.

2. Autonomie et capacité de décision: Avoir la possibilité de prendre des décisions dans son périmètre favorise le sentiment de contrôle et d'accomplissement. Les cadres intermédiaires qui peuvent influencer les processus et adapter les pratiques aux besoins de leur équipe se sentent plus engagés et responsabilisés.

3. Relations interpersonnelles de qualité: Le soutien des pairs, des supérieurs et des équipes est un facteur déterminant du bien-être. Des relations basées sur la confiance, l'écoute et la collaboration permettent de mieux gérer les tensions et de renforcer la cohésion.

4. Gestion du stress et prévention de l'épuisement: La charge de travail, les horaires exigeants et l'intensité émotionnelle sont des sources importantes de stress. Des programmes de gestion du stress, de formation à la résilience et de soutien psychologique contribuent à maintenir un équilibre durable.

5. Sens et valeur du travail: Le bien-être est profondément lié au sentiment que le travail a du sens. Les cadres intermédiaires qui comprennent l'impact de leur rôle sur la qualité des services et sur la vie des usagers trouvent une motivation durable, même dans des contextes difficiles.

« Le bien-être au travail englobe plusieurs dimensions : la santé physique et mentale, la satisfaction professionnelle, la reconnaissance, l'autonomie, le sens du travail et la qualité des relations interpersonnelles. »

Le rôle spécifique des cadres intermédiaires

Les cadres intermédiaires occupent une position stratégique. Ils sont à la fois leaders pour leurs équipes et relais de la direction. Cela implique une responsabilité particulière : leur bien-être impacte directement celui de leur équipe. En s'assurant de leur propre équilibre, ils deviennent des modèles et des facilitateurs de bien-être au sein de leur environnement.

Quelques pistes pour agir à leur niveau :

- **Prioriser la gestion du temps et des priorités :** Savoir déléguer, définir des limites claires et organiser ses journées permet de réduire la surcharge et de mieux se concentrer sur l'essentiel.
- **Communiquer de manière transparente et empathique :** Informer, écouter et adapter son style de communication aux besoins des équipes renforce la confiance et le sentiment de sécurité psychologique.
- **Prendre soin de soi :** S'octroyer des moments de pause, pratiquer des activités de détente et maintenir un équilibre vie professionnelle-vie personnelle sont essentiels pour rester performant et disponible pour les autres.
- **Encourager la reconnaissance entre pairs :** Créer un climat où les réussites et les efforts sont célébrés favorise la motivation collective et la résilience.

Les bénéfices pour l'organisation

Investir dans le bien-être des cadres intermédiaires génère des retombées positives pour l'ensemble de l'organisation. Parmi les principaux bénéfices :

- **Réduction du taux de roulement et de l'absentéisme** : Les cadres engagés et soutenus sont moins enclins à quitter l'organisation ou à s'absenter pour cause de stress ou d'épuisement.
- **Amélioration de la qualité des services** : Des cadres épanouis sont plus attentifs aux besoins de leur équipe et des usagers, ce qui se traduit par une meilleure expérience pour tous.
- **Attraction de nouveaux talents** : Une organisation qui valorise le bien-être et la qualité de vie au travail devient plus attractive pour les professionnels du secteur.
- **Renforcement de la performance collective** : Le bien-être favorise la collaboration, la créativité et la capacité d'adaptation, des atouts essentiels dans un environnement en constante évolution.

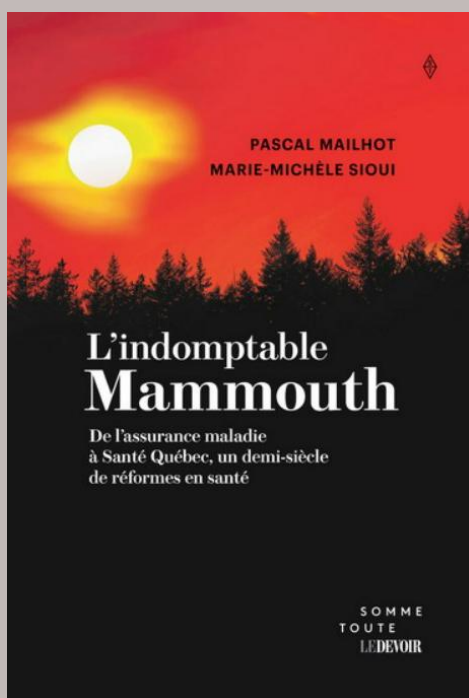
Conclusion

Le bien-être au travail des cadres intermédiaires dans le réseau de la santé et des services sociaux n'est pas un luxe, mais un impératif stratégique. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de pressions organisationnelles, investir dans des actions concrètes pour soutenir, valoriser et outiller ces cadres est essentiel pour la performance, la fidélisation et la qualité des services.

En adoptant une approche globale qui prend en compte la santé physique et mentale, la reconnaissance, l'autonomie, le sens du travail et la qualité des relations, les organisations peuvent transformer le bien-être au travail en un levier puissant d'engagement et d'attraction. Pour les cadres intermédiaires, cultiver ce bien-être, tout en accompagnant leurs équipes, devient un moteur de réussite collective et un facteur clé pour relever les défis actuels et futurs du réseau de la santé et des services sociaux.

Quelques moyens pour augmenter votre bien-être au travail

Catégorie	Objectif	Actions concrètes
1. Gestion personnelle du bien-être	Maintenir équilibre physique et mental	• Planifier des pauses régulières • Fixer des limites claires • Pratiquer une activité physique • Veiller à l'alimentation et au sommeil • Mettre en place des techniques de gestion du stress
2. Organisation et gestion du temps	Réduire la surcharge et clarifier les priorités	• Lister les priorités quotidiennes • Déléguer les tâches possibles • Bloquer du temps pour les tâches stratégiques • Réviser régulièrement la charge de travail
3. Communication et soutien d'équipe	Créer un climat de confiance et de soutien	• Organiser des rencontres régulières avec l'équipe • Instaurer une communication transparente et empathique • Encourager le feedback • Organiser des moments de reconnaissance
4. Développement personnel	Maintenir motivation et confiance	• Participer à des formations • Identifier un mentor ou réseau de pairs • Planifier des objectifs de développement • Encourager la formation continue de l'équipe
5. Santé mentale et soutien psychologique	Prévenir l'épuisement et favoriser la résilience	• Connaître les ressources disponibles • Participer à groupes de discussion • Surveiller les signes d'épuisement • Encourager la vigilance dans l'équipe
6. Sens et engagement	Renforcer la motivation et la contribution	• Relier les tâches au sens global du travail • Valoriser les réussites collectives • Impliquer l'équipe dans la prise de décision • Maintenir la vision positive et réaliste
7. Création d'un environnement favorable	Soutenir le bien-être de tous	• Favoriser l'autonomie et responsabilisation • Optimiser l'organisation du travail • Proposer des initiatives de santé et bien-être • Mesurer régulièrement le bien-être de l'équipe
8. Suivi et ajustement	S'assurer de l'efficacité des actions	• Faire le point régulier sur vos pratiques • Recueillir les retours de l'équipe • Évaluer l'impact sur la performance et la satisfaction • Adapter le plan selon les besoins et le contexte



Depuis l'entrée en vigueur de l'assurance maladie en 1970, le réseau de la santé québécois est étudié par des commissions, disséqué dans des rapports et bouleversé par des réformes. Dans « L'indomptable Mammouth », l'ex-conseiller politique Pascal Mailhot et la journaliste Marie-Michèle Sioui explorent les multiples tentatives de réforme du mastodonte qu'est devenu le système de santé québécois. À travers des entrevues avec 30 personnalités, leur récit raconte la récente création de Santé Québec et met en lumière un réseau façonné par les ambitions politiques, les résistances corporatistes et les rêves de ceux qui ont voulu, chacun à leur manière, mettre au pas le « mammouth » de la santé.

- Éditeur: SOMME TOUTE
- Année de parution: 2025
- Langue: Français
- 270 pages



L'objectif de cet ouvrage est de présenter une vision différente des organisations de santé que celle qui existe actuellement. La vision retenue est celle de la complexité alors que la tendance actuelle est de voir les organisations de santé de façon mécanique. La perspective de la complexité fait émerger une lecture très différente du fonctionnement des organisations et surtout des façons de les transformer.

Elle repose sur trois principes : l'émergence, l'indéterminé et la non-linéarité ou récursivité. Le fonctionnement des organisations se dégage de l'interaction de ses composantes ; il n'est pas dicté par le niveau supérieur. La probabilité que le même phénomène émerge des interactions des mêmes composantes dans des contextes différents est faible. Le fonctionnement résulte de l'interdépendance mutuelle des causes et des effets. Pour présenter cette vision renouvelée des organisations de santé, chacun des chapitres de cet ouvrage met en évidence des propositions d'actions et de recherche à prendre en considération sous l'angle de la complexité.

En bref, ce livre explicite de manière conceptuelle et empirique comment comprendre le système de santé du Québec et comment agir au sein de celui-ci, à partir des approches de la complexité pour appréhender le tout.

- Éditeur: Presses de l'Université Laval
- Année de parution: 2024
- Langue: Français
- 206 pages

FORMATION CONTINUE

L'AGESSS, en partenariat avec l'Association québécoise des cadres scolaires, l'Alliance des cadres de l'État et l'Association des cadres des collèges du Québec, vous propose une gamme de formations à prix abordables. Voici les prochaines formations à venir:

Aligner mon équipe sur les résultats

8 avril 2026 - 8 h 30 à 12 h (3,5 heures)

Apprivoiser le syndrome de l'imposteur et gérer avec confiance

30 avril 2026 - 8 h 30 à 11 h 30 (3 heures)

Gestion d'équipe hybride: réussir à gérer à distance et en présentiel

19 et 26 mars 2026 - 9 h à 12 h (6 heures)

Développer son sens politique pour influencer stratégiquement

13 mai 2026 de 13 h 30 à 16 h

Apprivoiser le syndrome de l'imposteur et gérer avec confiance

30 avril 2026 de 8 h 30 à 11 h 30

Consultez l'offre complète et inscrivez-vous dès maintenant en cliquant [ICI](#).

PISTES DE RÉFLEXION...

Les cinq tendances de 2026 au travail

Autrice: Isabelle Dubé

La Presse

De quoi sera fait le monde du travail en 2026 au Québec et au Canada ? Doit-on s'attendre à de grands changements ? L'IA remplacera-t-elle tous les employés ? Saurez-vous enfin combien gagne le collègue assis en face de vous ? Voici les prévisions.> [lire la suite](#)

Accepter un poste de gestionnaire : êtes-vous certain ?

Auteur : Jean-François Bertholet

La Presse

Pendant longtemps, devenir gestionnaire a été perçu comme la suite logique d'une carrière réussie. On gravissait les échelons, et à un moment, on prenait des gens sous son aile. > [lire la suite](#)

Un incontournable de la collaboration : la gestion des conflits

Auteurs: Jean Poitras, Liette D'Amours

Revue Gestion

Tout comme dans la vie amoureuse, il arrive parfois que les partenaires d'une collaboration professionnelle vivent des désaccords. On a beau partager le même objectif, on ne peut pas toujours être sur la même longueur d'onde. Comme dans tout couple, le succès d'une collaboration réside dans l'art de réussir à traverser ensemble les moments difficiles. > [lire la suite](#)

Le parfait gestionnaire

Auteur: Yvon Charest

La Presse

La définition d'un parfait gestionnaire peut se résumer comme suit : être un chef d'orchestre aux qualités humaines constructives qui travaille pour le bien commun. Les talents d'une personne ainsi que son style de gestion naturel peuvent faciliter ce rôle de chef d'orchestre ou amener des défis additionnels, voire quelquefois insurmontables.> [lire la suite](#)

Comment reconnaître que vous êtes un collègue désagréable

Reconnaître un collègue ou un patron stupide est assez facile, affirme le magazine *Psychology Today*. Mais comment savoir vous êtes le collègue désagréable, dont tout le monde parle ? Selon Bruce Tulgan, PDG du cabinet de recherche, de conseil et de formation en gestion RainmakerThinking, certains signes peuvent vous mettre la puce à l'oreille. Si vous êtes du genre à blâmer les autres et à trouver des excuses lorsque les choses tournent mal, par exemple. Ou encore, si vous vous moquez des autres, les interrompez lorsqu'ils parlent ou parlez contre vos collègues dans leur dos. Autres exemples : vous avez des opinions bien arrêtées sur le travail d'une autre personne, mais vous n'exprimez jamais vos pensées d'une manière qui contribue à l'amélioration. Si vous vous êtes reconnu dans l'un de ces exemples, l'expert en gestion vous conseille d'opter pour la courtoisie, d'oublier votre ego, de faire preuve de respect et de gentillesse et d'assumer vos erreurs. Soyez un modèle de confiance.

Source : *Psychology Today*

DES OUTILS POUR VOUS AIDER!

« Il est essentiel de bien planifier votre départ à la retraite. Nous vous suggérons les différentes étapes afin de prendre une décision éclairée. »



[SUR LE SITE DE L'AGESSS](https://agesss.qc.ca)

agesss.qc.ca