

# REPÈRE

LA REVUE DES MEMBRES DE L'AGESSS - PRINTEMPS 2024



**Les jeunes gestionnaires:  
Qui sont-ils ?**



**Des réunions... plus efficaces!**



« Accompagner  
les équipes, innover et  
rassurer les patients. »



## Julie Richard

Coordonnatrice bloc opératoire et  
responsable de la recherche en chirurgie  
*Institut de cardiologie de Montréal*



REPRÉSENTER  
PROMOUVOIR  
DÉFENDRE



# SOMMAIRE

- 4 Les actualités
- 6 Le mot de la PDG
- 8 Le mot du PCA
- Dossier— Les jeunes gestionnaires: qui sont-ils ?
- 10 Présentation
- 12 Qui sont les milléniaux ?
- 15 Parole aux jeunes gestionnaires
- 20 Savoir s'adapter
- Portrait
- 22 Entrevue avec Fabien Gendron
- Vie au travail
- 24 7 clés pour rendre vos réunions plus efficaces
- 26 Le babillard



## AGESSS

*Repère* est publié deux fois par année, au printemps et à l'automne, par l'AGESSS. Distribué auprès des membres de l'Association, ce magazine 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 Beaugregard

AUTEURS/AUTRICES  
Alain Beaugregard, Danielle Girard,  
François Paradis et Sonia Zennaf

MISE EN PAGE  
Alain Beaugregard

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

www.agesss.qc.ca



## L'AGESSS s'expose!

L'exécutif local du CISSS Montérégie-Ouest a profité de la rencontre des gestionnaires organisée le 24 janvier 2024, à laquelle ont assisté près de 350 personnes, pour tenir un kiosque aux couleurs de l'AGESSS.

Ainsi, ce kiosque a permis de remettre des crayons marqueurs à l'effigie de l'AGESSS, aux cent premiers membres se présentant au kiosque en plus d'augmenter notre visibilité, de rappeler la tenue prochaine de leur assemblée générale et de permettre d'expliquer aux nouveaux gestionnaires le rôle de l'AGESSS.

De plus, l'exécutif a fait tirer 20 produits promotionnels qui ont été remis sur place aux heureux gagnants. Face au succès de l'activité, l'exécutif local du CISSSMO se promet de réitérer cette expérience fort enrichissante!



L'exécutif de la Montérégie-Ouest: dans l'ordre habituel, Lisa Del Guidice, Sophie Bolduc, Caroline Blais, Stéphane Bougie, Lyne Garand, Caroline Pauly, Christielle Ngwinondebe, Caroline Brooks et Isabelle Lavallée. Membres absents sur la photo: Carine Durocher, Geneviève Bélanger et Jean-François Durand.



## Départ à la retraite pour Sylvie Dutka

Après un peu plus de 30 années de loyaux services, nous avons récemment célébré le départ à la retraite de madame Sylvie Dutka, adjointe juridique au sein de la Direction des affaires juridiques et des relations de travail de l'Association.

Fidèle collaboratrice, Sylvie a reçu les appels de milliers de membres avec le même souci, à chaque fois, d'offrir un service professionnel et de répondre au besoin de chacun. Au cours de cette période, Sylvie a également accueilli de nombreux collègues et a partagé, avec générosité, toute son expertise, ses connaissances et au passage, des moments empreints de bonheur et animés de rires.

Animée par la passion, la détermination et la rigueur, Sylvie a fourni un soutien essentiel à tous les collaborateurs qui ont eu l'opportunité de travailler avec elle. Ainsi, nous tenons à la remercier, à nouveau, pour son engagement envers l'Association, ses membres et son équipe.

Merci pour tout Sylvie, et nous souhaitons, au nom de tous, une merveilleuse retraite, bien méritée!

### DANS LES MÉDIAS

**8 décembre 2023**—Entrevue en prévision de l'adoption du PL 15, sous bâillon. Cet entretien, sous le titre de *Salve de critiques contre l'adoption précipitée de la réforme Dubé* a été publié dans 4 médias, notamment sur [Noovo](#) et dans le journal [Les Affaires](#).

**9 décembre 2023**—Diffusion d'un communiqué de presse intitulé *L'AGESSS accueille avec nuances l'adoption du projet de loi n° 15 sur la réforme du système de santé et services sociaux et repris par divers médias dont [La Presse](#), [Radio-Canada](#) et [Le Devoir](#)*.

**11 décembre 2023**—Entrevue radiophonique sur les ondes de Cogéco (107,7 Estrie) à l'émission [MIDI ACTUALITÉ](#) animée par Martin Pelletier: «*Nous accueillons avec nuances le projet de loi 15*»

*Qui sera le futur p.-d.g. de Santé Québec?*, [Le Devoir](#), **13 janvier 2024**



Le 15 mai 2024

## La Journée annuelle des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux

Pour une neuvième année, l'AGESSS soulignera la Journée annuelle des gestionnaires, le 15 mai 2024. Cette campagne de promotion qui vise à mieux faire connaître le rôle essentiel des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux est une initiative de l'AGESSS menée depuis 2016. Des activités liées à la campagne se dérouleront du 15 avril au 15 mai 2024 sur les réseaux sociaux, notamment Facebook et LinkedIn. Nous vous invitons à *aimer* ces pages et partager le contenu.

De plus, surveillez vos prochaines Infolettres parce que nous lancerons, en mai prochain, une série de trois nouvelles balados qui vous informeront sur vos conditions de travail et sur l'offre de services de l'AGESSS. C'est trois nouvelles balados s'ajoutent à celles réalisées en 2022, avec la collaboration d'une douzaine de gestionnaires qui témoignaient de leur rôle au sein du réseau de la santé et des services sociaux.

Vous pouvez consulter l'ensemble du matériel produit dans le cadre des Journées annuelles sur le site [Mercigestionnaires.com](#). Nous comptons sur vous pour être le porte-voix de cette journée!



## LE MOT DE LA PDG

# En ce début du printemps!

Par **Danielle Girard**, présidente-directrice générale

Le renouvellement de vos conditions de travail 2020-2023 a finalement été adopté au début avril. Le ministère avait annoncé cette adoption pour le début de printemps. Cette fois-ci, la promesse a été tenue. Toutes les informations sur ce renouvellement se retrouvent sur notre site Web. Si vous avez des questions spécifiques à votre situation, je vous rappelle que nos professionnels sont prêts à vous répondre et, au besoin, à vous accompagner.

Ce qu'il faut retenir: l'AGESSS a joué un rôle de premier plan dans les discussions portant sur ce renouvellement de vos conditions de travail. Nous avons participé activement au processus de discussion avec le MSSS et avons été présents à toutes les rencontres du « Comité consultatif des relations professionnelles » (CCRP, seule tribune officielle pour déposer les demandes des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux).

Nul doute que les résultats obtenus représentent un progrès significatif dans la bonne direction. Cependant, il est essentiel de reconnaître que ces avancées demeurent insuffisantes pour répondre pleinement aux attentes de nos membres et aux nôtres.

Malgré notre satisfaction de partager cette nouvelle avec vous, les délais inacceptables liés à cette annonce étaient hors de notre contrôle et ont fait l'objet de multiples relances de notre part auprès du ministère. Toutefois, il est important de souligner que ces conditions renouvelées s'appliqueront rétroactivement.

### Une tournée des exécutifs

Pour une deuxième année, j'ai commencé mon année avec une tournée des exécutifs dans le cadre des assemblées générales annuelles. C'est toujours un immense plaisir pour moi d'aller à la rencontre de nos membres. J'y rencontre, chaque fois, des gens engagés et passionnés. Mes rencontres avec les membres sont toujours agréables et constructives. À travers nos échanges, j'apprends à mieux vous connaître et à être mieux sensibilisée à vos réalités sur le terrain.

Cette année, j'ai assisté à plus de 26 rencontres. À l'occasion, j'étais accompagnée par Charles-Antoine Girouard, conseiller au soutien et développement associatif, mais plusieurs conseillères en relations de travail ont assisté avec moi aux AGA. Chaque fois, c'est un privilège pour mon équipe de vous rencontrer.

Je ne peux m'empêcher de souligner l'implication de tous les élus, qui parviennent, malgré une charge de travail énorme, à libérer un peu de temps pour assurer une vie associative dynamique au sein de l'Association. J'offre mes sincères remerciements à tous ceux et celles qui ont été élu.e.s cette année et à ceux qui ont œuvré au sein de leur exécutif local au cours de l'année 2023-2024.

### La Journée annuelle des gestionnaires

C'est le mercredi 15 mai prochain que sera soulignée la Journée annuelle des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux. Chaque année, nous préparons du matériel pour cette occasion. D'ailleurs, vous trouverez, dans les pages de votre revue du printemps, plusieurs exemples de la campagne d'affichage élaborée pour l'édi-

« Ce qu'il faut retenir: l'AGESSS a joué un rôle de premier plan dans les discussions portant sur le renouvellement de vos conditions de travail »

tion de cette année. Il s'agit d'une série de cinq affiches avec des citations de nos membres par rapport à leur rôle et leur vision à titre de gestionnaire.

J'ai aussi participé à une série de balados qui seront disponibles dès le 15 mai prochain. Ce sont trois courts balados qui vous permettront de mieux connaître les services de l'AGESSS, les rôles des élus au sein de notre structure ainsi que le décret qui définit une bonne partie de vos conditions de travail. Nos deux directeurs juridiques, Joanie Maurice-Philippon et Jean-Philippe Brunette collaborent aussi à ces balados. Soyez attentif, nous annoncerons le lancement sous peu!

D'ici là, je vous souhaite un heureux printemps et un bel été. J'espère vous voir en grand nombre lors du colloque en septembre prochain à La Malbaie.

Au total, cinq affiches sont disponibles sur la plateforme de soutien aux élus ou sur demande en écrivant à [abeauregard@agesss.qc.ca](mailto:abeauregard@agesss.qc.ca). Les affiches sont disponibles dans un format de 8-1/2 X 11 et 11 X 17, en format numérique (PDF).





# Votre voix est précieuse !

Par **François Paradis**, président du conseil d'administration

Chers membres,

C'est toujours avec une immense fierté que je m'adresse à vous. Ensemble, notre PDG, les administrateurs, les employés du siège social et moi sommes tous engagés à vous servir avec passion et dévouement dans l'actualisation de notre mission. Notre principal focus demeure toujours de représenter, promouvoir et défendre vos intérêts et vos droits; de vous consulter et vous informer en tout temps; d'influencer les acteurs dans les débats sur les enjeux du réseau de la santé; de contribuer au développement des meilleures pratiques en gestion et de valoriser l'excellence en gestion.

À l'approche de la Journée annuelle des gestionnaires, le 15 mai 2024, je tiens à rappeler l'importance de cette journée pour célébrer votre travail acharné en tant que gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux. Notre équipe du siège social soutien l'ensemble des exécutifs régionaux et locaux dans l'organisation d'une série d'événements spéciaux pour reconnaître votre dévouement et votre excellence professionnelle. Restez à l'affût pour plus de détails sur le programme de cette journée importante.

Je tiens à vous informer que nous entrons bientôt dans la période des élections pour le conseil d'administration de notre association. Ces élections revêtent une importance cruciale pour assurer une gouvernance saine et transparente. En effet, le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la prise de décisions stratégiques, la supervision des activités et le maintien de l'intégrité de notre organisation. La participation active des membres à ces élections garantit une représentation

« À l'approche de la Journée annuelle des gestionnaires, le 15 mai 2024, je tiens à rappeler l'importance de cette journée pour célébrer votre travail acharné en tant que gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux. »

diversifiée et équilibrée au sein du conseil et favorise une prise de décision éclairée et en accord avec les intérêts de tous les membres. En tant que membres de cette communauté, votre voix est précieuse et votre participation aux élections est un moyen concret de contribuer à la direction et à la réussite de notre association. Je vous encourage donc vivement à vous impliquer dans ce processus démocratique en votant et en soutenant les candidats qui incarnent vos valeurs et vos aspirations. Ensemble, nous pouvons assurer une gouvernance solide et pérenne.

En conclusion, je vous remercie une fois de plus pour votre engagement et votre confiance envers l'AGESSS. Je vous invite également à découvrir cette nouvelle édition de notre revue *Repère*, conçu pour vous enrichir et vous divertir. Bonne lecture, et laissez-vous emporter par nos mots !

# « Une journée type? Humanité, audace... petits miracles! »



## Karine Lebœuf

Chef de programme du mécanisme  
d'accès à l'hébergement  
*CISSS de la Montérégie-Ouest*



REPRÉSENTER  
PROMOUVOIR  
DÉFENDRE



« Un vieil adage dit que  
« la jeunesse n'a pas  
d'âge », mais dans le  
cadre de ce dossier,  
nous nous intéressons  
aux zilléniaux, un  
néologisme qui regroupe  
les membres de la  
génération Z et les  
milléniaux, aussi appelés  
la génération Y) »



# Jeunes gestionnaires: qui sont-ils ?

Par Alain Beaugerard, conseiller principal aux communications

C'est à la suite d'un « post » publié sur les réseaux sociaux que l'idée de ce dossier a germé. Nous étions à la recherche d'un jeune gestionnaire pour faire un portrait dans la revue *et surtout savoir* ce qui motive les hommes et les femmes des générations Y et Z à devenir gestionnaire dans le réseau de la santé et des services sociaux. Nous avons reçu une dizaine de réponses. Des jeunes qui occupent déjà des postes de gestionnaires dans le réseau et qui ont envie d'en parler. D'abord pour inciter d'autres jeunes à suivre leurs traces, mais surtout pour montrer une image positive de leur profession qu'ils jugent parfois mal aimée.

Un vieil adage dit que « la jeunesse n'a pas d'âge », mais dans le cadre de ce dossier, nous nous intéressons aux zilléniaux, (un néologisme qui regroupe les membres de la génération Z et les milléniaux, aussi appelés la génération Y). En gros, on parle des 40 ans et moins.

Un rapport de la Banque de développement du Canada estime qu'ils composeront les trois quarts de la main-d'œuvre en 2030<sup>1</sup>. Avec le vieillissement de la population et la pénurie d'emploi, on s'attend à ce qu'ils campent des rôles de gestion bien plus rapidement que leurs

prédécesseurs, faute de travailleurs plus expérimentés. Les nouvelles formes de travail donnent-ils plus de liberté à ces jeunes qui intègrent le marché du travail? Ou est-ce une des caractéristiques de cette génération conditionnée à l'instantanéité, aux multitâches, qui accorde moins d'importance à la hiérarchie et plus à la diversité? L'avenir nous le dira. Chose certaine, à leur façon, ils vont changer le monde du travail.

Nous vous proposons d'abord un article qui permettra de mieux définir qui sont les milléniaux. Puis, nous avons eu le plaisir de nous entretenir avec Nancy Brassard, professeur agrégée et chercheure à l'ÉNAP pour parler de la transformation du milieu du travail.

Enfin, nous avons eu le plaisir de nous entretenir avec six jeunes gestionnaires pour discuter avec eux de leur réalité, de leur vision et de quelques chocs générationnels. C'est donc sans aucune prétention scientifique, mais avec un enthousiasme certain que nous partageons les constats de nos échanges.

---

1. Banque de développement du Canada.  
« Transformation numérique : prêt pour le futur? ».  
Mai 2019.



# Qui sont les milléniaux?

Nous l'apprenions récemment, les récentes données publiées par Statistiques Canada révèlent que les milléniaux sont maintenant plus nombreux que les baby-boomers dans la plupart des provinces du Canada<sup>1</sup>, à l'exception des provinces de l'Atlantique. Mais qui sont ces jeunes qui sont devenus la génération la plus importante depuis 65 ans ?

D'abord, les membres de la génération Y (les milléniaux) sont nés entre 1981 et 1996. Ils ont donc entre 43 et 28 ans aujourd'hui. Ils sont suivis de la génération Z qui, eux, sont nés entre 1997 et 2010 et qui sont âgés entre 27 et 14 ans.

Dans un article publié dans la Presse+ du 7 octobre 2023, le professeur de sociologie de l'institut nationale de la recherche scientifique (INRS), Mircea Vultur, mentionnait que les milléniaux opèrent une révolution tranquille du marché du travail par leur grande mobilité, leur autonomie, leurs compétences, leur facilité d'adaptation et la façon dont ils repensent les espaces de travail.

Dans le même article, le professeur émérite de sociologie à l'Université de Montréal, Jacques Hamel, estime quant à lui que cette génération se définit par ses grandes compétences et sa soif de

connaissance et d'expériences. De plus, pour ces jeunes, changer d'emploi est stimulant, la flexibilité et la précarité sont perçues positivement<sup>2</sup>. Profitant de leur positionnement favorable sur le marché du travail, les jeunes travailleurs comptent faire preuve d'une plus grande mobilité afin de mieux satisfaire leurs aspirations professionnelles.

## Les enfants-rois

On entend souvent dire que les milléniaux sont égoïstes et égocentriques. Ce n'est pas l'avis de tous et surtout il s'agirait d'une mauvaise perception selon certaines études qui démontrent que les milléniaux ont, pour la plupart, grandi dans des familles moins nombreuses et que leurs parents leur ont donc prêté énormément d'attention. De plus, dès leur jeune âge, ils ont été impliqués dans toutes les discussions familiales, de la voiture que papa allait acheter, au lieu de destination des vacances. Le fait d'avoir été élevés comme des négociateurs professionnels et d'avoir été au centre de toutes les attentions a rendu les représentants de la génération Y particulièrement expressifs et sûrs d'eux, et non pas arrogants ou narcissiques. Ils ont l'habitude de partager leurs avis et idées.

# « Un rapport de la Banque de développement du Canada estime qu'ils composeront les trois quarts de la main-d'œuvre en 2030 »

## L'équilibre au centre de tout

Parmi les valeurs prépondérantes au sein de la génération Y, on trouve la famille, la tolérance et l'environnement. Pour eux, l'équilibre est essentiel dans leur vie. Comme le mentionnent plusieurs jeunes gestionnaires que nous avons rencontrés, le travail est un élément de leur vie, mais ils ne se définissent pas nécessairement par le travail. Ils considèrent aussi la conciliation travail-famille différemment des générations précédentes, dans le sens où ils privilégient aussi le temps de loisir, de rencontres avec des amis, de réflexion.

La santé mentale est aussi un élément dont ils parlent beaucoup plus ouvertement que les générations précédentes. Toujours dans cette recherche d'équilibre, dans la gestion de leurs ressources prioritaires et ils se font un point d'honneur de respecter les limites de tous.

« On voit apparaître une génération pour qui se défoncer au travail n'est pas une valeur. Ils ne veulent pas travailler 70 heures par semaine, parce qu'ils connaissent les effets pervers de ça... Ils ont vu leurs parents aller! » conclut Jacques Hamel.

Parmi les autres valeurs, soulignons l'importance qu'ils accordent à la diversité et à l'inclusion dans leur milieu de travail.

## La génération techno

Pour certains, cela est devenu un cliché, mais il n'en demeure pas moins que les milléniaux sont nés avec les outils technologiques dans les mains. Pour cela, ou à cause de cela, les membres de la génération Y communiquent différemment. Les réseaux sociaux n'ont pas de secrets pour eux et cela leur permet entre autres d'être mobiles, de garder l'esprit ouvert et d'avoir une vision globale des choses.

Les milléniaux, explique le sociologue Jacques Hamel, c'est la génération techno. « La génération qui aura le plus contribué à imposer le télétravail, ce sont les milléniaux. Et ça fera boule de neige », analyse-t-il.

## La hiérarchie et les syndicats

La génération Y a souvent été perçue comme remettant en question les structures hiérarchiques traditionnelles dans les environnements de travail. Cette génération a tendance à valoriser l'autonomie, la collaboration et la flexibilité dans leur manière de travailler. Ils ont souvent des attentes différentes envers la hiérarchie, privilégiant des relations plus horizontales, basées sur la confiance et l'échange, plutôt que sur une autorité stricte.

De nombreuses études montrent que la génération Y préfère un style de gestion plus participatif et inclusif, où elle se sent écoutée et a l'opportunité de contribuer activement aux prises de décision. Ils accordent également une grande importance au développement professionnel et recherchent des environnements de travail qui offrent des opportunités d'apprentissage et de croissance de manière continue.

Cela a conduit de nombreuses entreprises à revoir leurs structures hiérarchiques et leurs pratiques de gestion pour mieux s'adapter aux besoins et aux préférences de cette génération. Des approches telles que le management participatif, le mentorat inversé et la promotion d'une culture d'entreprise axée sur la transparence et la communication ouverte sont devenues de plus en plus courantes pour mieux engager et retenir les membres de la génération Y au sein des organisations.

## Quelles sont les différentes générations?

Depuis le début des années 1900, les experts répertorient généralement sept générations distinctes :

- la génération grandiose (1900-1930)
- la génération silencieuse (1930-1945)
- les baby-boomers (1945-1965)
- la génération X (1965-1980)
- les milléniaux (1980-1996),
- la génération Z (1995-2012)
- la génération Alpha (2012-2025)

Les syndicats et la génération Y entretiennent souvent une relation complexe. La génération Y a des attentes différentes en matière de travail par rapport aux générations précédentes. Ils recherchent souvent un équilibre entre travail et vie personnelle, ainsi que des environnements de travail plus flexibles et inclusifs. Certains syndicats cherchent à répondre à ces besoins en négociant des conventions collectives qui incluent des avantages tels que des horaires flexibles, des congés payés et des politiques de travail à distance. Cependant, certains membres de la génération Y peuvent être moins enclins à adhérer à des syndicats, soit en raison de leur expérience de travail indépendant, soit en raison de leur perception des syndicats comme étant trop rigides ou déconnectés de leurs besoins.

### La productivité

De l'avis du chercheur Mircea Vultur, les milléniaux pourraient provoquer une hausse de la productivité. « C'est à anticiper, signale-t-il, à cause de la façon dont ils exploitent leurs connaissances, de leur autonomie, de leur tolérance, de leur ouverture sur le monde. Ils ne sont pas dans une logique relationnelle où le sentiment d'appartenance est mis de l'avant. Ils sont dans un mode transactionnel, ils se demandent ce qu'ils ont à gagner à travailler ici ou à faire cette tâche-là... »

### Plus ça change, plus c'est pareil

La lourde et périlleuse responsabilité de redéfinir l'organisation et la place du travail reposera donc, de plus en plus, sur les épaules de milléniaux. Car, les jeunes de la génération Z (nées de 1996 à 2010) profitent de la pénurie de main-d'œuvre pour imposer leurs valeurs, notamment en matière de conciliation travail-famille-loisirs<sup>3</sup>.

Sur le marché du travail, la génération des milléniaux sera celle qui fera le pont entre les plus vieux, les boomers et la génération X, et les plus jeunes de la société. Certains milléniaux, les plus vieux d'entre eux, sont des hybrides entre les deux générations. Ils essaient d'être dans l'air du temps, mais ils ont été influencés par des modèles plus rigides. Cette observation concorde avec celles du chercheur Étienne Fouquet, chargé de cours à l'Université de Sherbrooke qui a fait sa thèse de doctorat sur ce qui motive les milléniaux à rester ou à quitter un emploi. Selon lui, des milléniaux qui atteignent des postes de pouvoir se comportent parfois comme ceux qui les ont précédés, même s'ils préféreraient un autre style de gestion avant de gravir les échelons.

- 1- <https://www.lapresse.ca/actualites/2024-02-22/les-milleniaux-surpassent-les-baby-boomers-au-canada.php>
- 2- Maude Goyer, *Les milléniaux aux commandes « une révolution tranquille du milieu du travail »*, La Presse+, 7 octobre 2023 - <https://www.lapresse.ca/affaires/2023-10-07/les-milleniaux-aux-commandes/une-revolution-tranquille-du-milieu-de-travail.php>
- 3- Fournier, Marie-Ève, *On compte sur vous, les milléniaux!* (chronique), La Presse+, 10 octobre 2023 - <https://www.lapresse.ca/actualites/les-milleniaux-aux-commandes/2023-10-07/on-compte-sur-vous-les-milleniaux.php>
- 4- Pilon-Larose, Hugo, *À la recherche de l'équilibre*, La Presse+, le 7 octobre 2023. <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/les-milleniaux-aux-commandes/en-attendant-un-premier-ministre-millennial/2023-10-07/a-la-recherche-de-l-equilibre.php>



**Karina McSween**, cheffe d'unité de soins au CISSS de Lanaudière



**Joëlle Paré**, Cheffe des services ambulatoires et des soins d'urgence - RLS Bécancour-Nicolet-Yamaska  
Direction des services ambulatoires et des soins critiques - CIUSSS de la Mauricie-Centre-du-Québec



**Isabel-Anne Desmarais**, Coordinatrice clinico-administrative des soins intensifs urbains, de la cardiologie, de la néphrologie et des cliniques spécialisées - Hôpital de Hull - CISSS de l'Outaouais



**Cyndia Beaumier**, cheffe d'unité en CHSLD pour le CIUSSS de la Mauricie-Centre-du-Québec



**Simon Paré-Gaudreault**, gestionnaire responsable en CHSLD pour le CISSS de Chaudière-Appalaches



**Mélissa Dionne**, Cheffe de service alimentation- Centre-du-Québec - CIUSSS de la Mauricie-Centre-du-Québec

## Parole aux jeunes gestionnaires

Par Alain Beauregard, conseiller principal aux communications

Ils sont six gestionnaires, cinq femmes et un homme, nés entre 1984 et 1994. Ils partagent tous une passion commune pour leur profession et ils sont de fiers représentants de la génération Y, les fameux milléniaux, qui sont de plus en plus nombreux à occuper un poste de gestion dans le réseau de la santé et des services sociaux. Nous les avons rencontrés, individuellement, pour apprendre à mieux les connaître!

Karina, Joelle, Isabel-Anne, Cyndia, Mélissa et Simon sont tous les six de jeunes gestionnaires, membres de l'AGESSS.

Commençons avec Cyndia, 39 ans, la plus âgée du groupe. Elle a pratiqué comme infirmière plus de dix ans dans plusieurs CHSLD sur le territoire de Trois-Rivières. Depuis trois ans, elle occupe un poste de chef d'unité au CHSLD Cloutier du Rivage.

Puis, les deux plus jeunes, Karina et Simon qui ont eu ou auront trente ans cette année. Karina est infirmière tandis que Simon a fait ses études en travail social, tous les deux sont gestionnaires depuis 2021. Pour Simon, sa volonté d'occuper un poste de cadre était si grande, qu'il a choisi de s'exiler de la région où il a grandi, la Capitale-Nationale, pour occuper un poste sur la Côte-Nord. « J'avais vraiment cet intérêt-là, puis je ne voulais pas nécessairement attendre cinq ans avant d'atteindre mon objectif. Il y en avait des postes de disponibles dans ma région, mais ça aurait été plus long, considérant le nombre de travailleurs et le fait que j'avais peu d'expérience. Donc, lorsque j'ai vu qu'on cherchait un gestionnaire par intérim sur la Côte-Nord, j'ai saisi l'opportunité » souligne le jeune homme qui occupe maintenant un poste dans la région de Chaudière-Appalaches.

Joëlle, 34 ans et Isabel-Anne, 36 ans, sont toutes les deux infirmières. Joëlle est dans le réseau depuis 2007. « J'ai commencé comme préposée aux bénéficiaires à l'urgence du CHUL durant mes études en soins infirmiers au cégep. Ensuite, j'ai eu la chance de travailler dans différents secteurs à titre d'infirmière, notamment à l'urgence, en périnatalité, en soins à domicile et en soins palliatifs. Puis, à travers ça, j'ai complété mon baccalauréat en sciences infirmières. »

Dans le cas d'Isabel-Anne, le choix n'était pas aussi évident « Je ne sais pas si c'est le portrait de ma génération, mais je me cherchais beaucoup, je savais que je voulais faire des études à la fin du secondaire, mais je ne savais pas trop dans quel domaine. La science m'intéressait, la psychologie aussi. Puis, c'est en occupant un poste d'infirmière auxiliaire que les choses sont devenues plus claires. Je savais que j'aimais ça, mais je voulais aller plus loin. Je me suis donc inscrite au DEC en sciences infirmières, puis au BAC. »

*« C'est fini le temps où tu demandais à tes employés de tourner à droite et que tout le monde s'exécutait sans poser de questions... » - Isabel-Anne Desmarais*

Enfin, Mélissa, une diplômée en diététique de 33 ans. Elle a aussi débuté dans le réseau comme préposée aux bénéficiaires avant de retourner aux études, en 2014, pour faire sa technique en diététique au cégep de Saint-Hyacinthe. Elle a terminé ses études comme technicienne en diététique en 2017 et elle a commencé à travailler comme assistante cheffe.

« En 2022, j'ai débuté un intérim comme chef de service au service alimentaire à Drummondville, à l'hôpital Sainte-Croix. J'ai fait un intérim de six mois, puis je dirais qu'une fois qu'on est rentré dans le monde de la gestion, on n'a pas envie d'en sortir. Comme il y avait un poste qui s'est affiché au même moment où mon intérim prenait fin, j'ai postulé ». Depuis juillet 2022, Mélissa occupe le poste de chef des services alimentaires du Roseau à Victoriaville.

### La nouvelle génération aux commandes

Nos six jeunes gestionnaires partagent plusieurs points en commun, notamment celui d'être confiant quant à l'avenir du réseau de la santé et des services sociaux. Ils sont quelques-uns à souligner l'importance que semble accorder le ministre Christian Dubé aux gestionnaires de proximité dans sa prochaine réforme de la santé et des services sociaux. Ils sont d'ailleurs bien placés pour en saisir toute l'importance: « La gestion de proximité, on en entend beaucoup parler, mais elle doit se refléter dans toutes nos actions. Ça favorise justement la rétention, cela va augmenter l'attractivité dans nos milieux » souligne Joëlle.

Karina est plus « septique » par rapport à cette réforme: « Avec la venue de Santé Québec, est que ça va permettre aux professionnels de s'exprimer davantage et d'être plus

écoutés parce que si c'est pour centraliser encore plus, on ne s'en va pas dans la bonne direction.»

Pourquoi un jeune professionnel qui travaille dans le réseau devient-il gestionnaire en 2024? La question se pose surtout après avoir été en mesure de constater la fragilité du réseau lors de la pandémie, avec la pénurie de la main-d'œuvre et le manque de ressources qui font les manchettes des journaux régulièrement.

Ici, les raisons varient selon les individus. Certains ont bénéficié de programmes de relève des cadres. Ces programmes s'adressent généralement, et de manière plus structurée, pour la relève des cadres supérieurs, mais dans certains établissements, on sélectionne des professionnels dans le but de les préparer à occuper un poste d'encadrement.

Pour Isabel-Anne, le parcours a été un peu différent. Elle aimait relever des défis et ce sont ces propres patrons qui ont semé l'intérêt de devenir gestionnaire: « Ils m'ont dit tant qu'à vouloir changer le monde, pourquoi ne deviens-tu pas gestionnaire? Pour moi, le programme de relève des cadres ne répondait pas à mes besoins, je me suis donc inscrite à la maîtrise en gestion. »

Dans le cas de Cyndia, le plan de carrière n'était pas aussi bien défini, « pendant la pandémie, une trentaine de postes de chef d'unité ont été ouverts à Trois-Rivières dans les centres d'hébergement, la cheffe que j'avais à l'époque m'avait encouragée à poser ma candidature, comme j'avais l'impression d'avoir fait le tour du jardin comme infirmière, j'ai tenté ma chance. J'y suis depuis trois ans et j'aime beaucoup mon travail. »

Pour Cyndia, c'est la capacité d'adaptation qui avantage les jeunes gestionnaires. « Que ce soit pour s'adapter aux changements technologiques, les nouvelles méthodes de travail ou les nouvelles méthodes de gestion, je pense que les jeunes ont la possibilité de s'adapter plus rapidement. Je pense que de prendre un poste d'encadrement lorsqu'on est jeune, ça facilite l'adaptation. »

Pour Karina qui est devenue chef d'unité à 28 ans, en décembre 2022, la transition a été plus difficile: « Comme coordonnatrice, je n'avais pas senti la même résistance que

Lorsque j'ai été nommé cheffe d'unité. J'ai été *challengée* par des infirmières chevronnées qui sont là depuis des années, qui testent tes limites, de voir si tu vas répondre la bonne chose... En tant que chef, il faut être capable de répondre aux attentes! »

Karina aussi est retournée sur les bancs d'école pour compléter un baccalauréat en administration avec option en gestion des services sociaux et de la santé. « Il y a bien des choses que l'on n'apprend pas à l'école, c'est donc l'avantage de devenir gestionnaire à un jeune âge, c'est vraiment avec l'expérience qu'on devient un bon gestionnaire » souligne Karina.

Chez certains, la volonté d'occuper un poste de gestion était un objectif clair tandis que pour d'autres, le plan était moins précis. Pour l'ensemble de nos gestionnaires, l'expérience s'avère être positive et, bien qu'ils aient dû traverser des périodes plus difficiles (ils sont tous devenus gestionnaires pendant la pandémie) et parfois en admettant avoir manqué de soutien, ils ont appris sur le tas, ils sont retournés aux études pour parfaire leurs connaissances dans le domaine de la gestion, mais ils sont tous bien en selle et ils sont là pour de bon!

## « Être en partenariat avec nos équipes pour atteindre leur plein potentiel » Joëlle Paré

### Faire la différence

La fidélité et le fort sentiment d'appartenance de ces six jeunes à l'endroit du réseau de la santé et des services sociaux étonnent dans un contexte où l'on parle d'une grande mobilité d'emploi chez cette génération. Mais ont-ils l'impression d'être différents de ceux qui les ont précédés?

Pour Cyndia, la plus grande différence entre elle et ses collègues d'une autre génération, c'est la recherche d'un équilibre dans le travail. « Les générations qui nous ont précédées travaillaient souvent 50 heures par semaine. J'ai moi-même vu mes parents travailler plus de 40 heures par semaine. Pour ma part, je cherche un équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie familiale et personnelle » mentionne Cyndia.

## « J'ai vu des gestionnaires arriver au travail à 7 h le matin et ne pas repartir avant 19 h, je ne pense pas que tu puisses être productif pendant 12 heures » - Mélissa Dionne

Cette recherche d'équilibre est partagée par les six gestionnaires que nous avons rencontrés. Pour Mélissa: « C'est une différence avec la génération qui nous a précédés, j'ai vu des gestionnaires arriver au travail à 7 h le matin et ne pas repartir avant 19 h, je ne pense pas que tu puisses être productif pendant 12 h » souligne quant à elle la jeune gestionnaire.

« Je me permets une journée de télétravail par semaine. Puis, à 16 h 30, je dois quitter le travail parce que j'ai 50 minutes de route à faire pour aller chercher mes enfants à la garderie. Ça me permet de mettre une limite et m'amène à avoir un bel équilibre entre mon travail et ma vie personnelle » mentionne Mélissa.

La place de la hiérarchie semble également être différente chez les milléniaux. « Nous sommes des administrateurs publics, il y a donc un volet top-down, mais c'est fini le temps où tu demandais à tes employés de tourner à droite et que tout le monde s'exécutait sans poser de questions. Aujourd'hui, la hiérarchie est différente, les gestionnaires doivent être en mesure d'expliquer pourquoi les choses sont faites de telle manière, avec tels objectifs. On doit vendre nos idées pour avoir le soutien de nos équipes » mentionne Isabel-Anne.

« Moi, je suis convaincue qu'on peut faire la différence. À mon avis, ce qui distingue ma génération et celles qui nous ont précédées, c'est l'évolution du leadership par rapport aux valeurs et au style de gestion. Auparavant, l'approche était, selon moi, plus hiérarchique et directive. Aujourd'hui, on mise beaucoup plus sur une approche collaborative. L'importance de mobiliser nos équipes en se basant sur la compréhension de leurs besoins réels pour établir les priorités » mentionne pour sa part Joëlle.

### Bonne écoute, leadership positif et authenticité

Ce n'est pas toujours évident être gestionnaire lorsqu'on a moins de trente ans comme en témoigne Mélissa: « C'est certain qu'on entend souvent « oui, mais avant, ça ne marchait pas comme ça ». Il y a parfois un peu de résistance aux changements, c'est normal. Au début, je l'entendais beaucoup, maintenant les gens se sont adaptés à ma façon de faire, à ma vision des choses » conclu-t-elle.

Pour Isabel-Anne, ses valeurs comme gestionnaire sont la transparence, l'authenticité et le leadership positif, « dire les vraies choses à mes équipes! Des relations basées sur la proximité, l'ouverture, l'inclusion du terrain. Selon moi, tout est dans l'approche et la confiance réciproque des équipes envers leurs gestionnaires. Ils seront là pour nous, si nous sommes là pour eux. Enfin, l'importance d'être ouverts d'esprits, novateurs, créatifs. Il n'y a pas de problème sans solution. Pensons en dehors de la boîte! »

Pour Joëlle, trois valeurs sont essentielles au quotidien, ce sont l'équité, la bienveillance et l'efficacité. « Je fais preuve de flexibilité et de souplesse dans la gestion des ressources humaines. Je suis également sensible à la vulnérabilité d'une partie de notre clientèle. La bienveillance à l'égard d'autrui mais également et surtout, en premier lieu, envers soi-même! Axée sur l'atteinte de résultats, je m'efforce d'avoir une structure de travail permettant la conformité aux normes et critères de qualité » souligne enfin la jeune femme.

Quant à Simon, sa formation en travail social, et plus spécifiquement en relations d'aide s'avère très utile dans la gestion des ressources humaines au quotidien. « Ma formation m'aide à poser les bonnes questions, à avoir une bonne capacité d'écoute aussi », souligne Simon.

« J'essaie d'être accommodant par rapport aux besoins des employés, d'avoir des horaires de travail qui répondent aux besoins de mes employés et aussi, d'avoir les bonnes personnes sur les bons titres d'emploi. Je pense que c'est quelque chose que j'arrive bien à faire, d'avoir un contact personnalisé avec chacun des employés sous ma supervision. Ensemble, nous développons une relation gagnant-gagnant » mentionne Simon.

---

« J'ai travaillé pendant un an en Colombie britannique, cela m'a permis de voir des façons différentes de faire les choses. Cette expérience m'a donné un pas de recul ou une manière de voir les choses autrement, de sortir de la boîte et d'innover et d'être un petit peu plus créatif de mon côté » raconte le jeune gestionnaire.

Enfin, pour Mélissa Dionne: « La communication est super importante avec mon équipe, c'est ce qui fait de moi une bonne gestionnaire, je pense. Je n'ai pas de cachette, je fais confiance à mon équipe, j'ai appris à déléguer. Je suis chanceuse, depuis mon intérim, je n'ai jamais vécu de gros enjeux d'incivilités avec des employés » conclut la jeune gestionnaire.

## Conclusion

Nous avons été en mesure de le constater à travers ce dossier que le monde du travail est en pleine évolution. Cette transformation va bien au-delà de quelques conflits de valeurs entre les générations. Les changements technologiques et organisationnels et le vieillissement de la main-d'œuvre sont au nombre des facteurs qui transforment le monde du travail. Les défis sont nombreux, mais nous pouvons compter sur une relève qui a bien l'intention de faire face à ces enjeux avec les moyens dont ils disposeront!

Nous remercions tous les gestionnaires qui ont collaboré à cet article. Ils ont tous des parcours très inspirants et c'est rassurant de savoir que le réseau est entre bonnes mains!

« Que ce soit pour s'adapter aux changements technologiques, les nouvelles méthodes de travail ou les nouvelles méthodes de gestion, je pense que les jeunes ont la possibilité de s'adapter plus rapidement » Cyndia Beaumier

Entrevue avec Nancy Brassard

## SAVOIR S'ADAPTER

**Pour la chercheuse Nancy Brassard, ce n'est pas tant un clivage générationnel qui menace les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux, mais bien leur capacité à s'adapter dans un milieu du travail en pleine (r)évolution!**

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

**Repère – À la suite de vos récentes recherches, vous dites que c'est la première fois que trois générations se partagent le marché du travail. Qu'est-ce que cela veut dire exactement?**

N.B. - Si on remonte aux années 1960, vous allez me dire que ça fait longtemps, mais 60 ou 70 ans dans l'histoire du marché du travail ce n'est pas si long! Donc, à cette époque, le modèle dominant était celui du grand-père, du père et du fils qui travaillaient sur la ferme ou pour l'entreprise familiale. À cette époque pas si lointaine, on ne gérait pas avec des outils ou des pratiques de gestion apprises à l'université, la transmission des savoirs se perpétuait d'une génération à une autre. C'était souvent en regardant son grand-père ou son père, au garage ou à la boulangerie, que se transmettait le savoir aux plus jeunes. Et la majorité du temps, le savoir était détenu par les plus vieux.

**Repère – En perpétuant toujours un peu le même modèle?**

N.B. - Exactement! On voyait ça beaucoup le transfert d'entreprise de père en fils, ou encore des familles où les hommes (et parfois aussi chez les femmes) étaient policiers ou pompiers de génération en génération. C'est un portrait que l'on voit de moins en moins aujourd'hui.

**Repère – Et maintenant, en quoi la situation est différente?**

N.B. – C'est que l'organisation du travail a fait en sorte de disperser ces trois générations un peu partout. Je m'explique, dans nos organisations actuellement, nous sommes aux



Nancy Brassard est professeure agrégée à l'École nationale d'administration publique et chercheuse principale dans diverses activités de recherche liées à la gestion et à l'administration publique. En septembre prochain, elle sera une des conférencière invitée dans le cadre du Colloque 2024 de l'AGESSS.

prises avec trois générations différentes et qui n'ont pas de lien entre elles. Pour que ça fonctionne, on doit développer des pratiques de gestion communes, parce que là, on a des gens qui viennent d'un peu partout, qui n'ont pas la même éducation et qui n'ont pas la même culture. C'est à ça que nous sommes confrontés pour une des premières fois, ça fait vraiment deux ou trois générations que c'est vraiment marqué dans nos organisations. On parle notamment de pluridisciplinarité ou de multidisciplinarité, ce qu'on ne voyait pas avant. Lorsque tu étudiais pour devenir gestionnaire, tu étais gestionnaire et tu prenais ta retraite comme gestionnaire.

**Repère – Les plus jeunes sont-ils moins fidèles que l'étaient les générations qui les ont précédées**

N.B. - Dans un article paru dans La Presse, le professeur émérite à HEC Montréal, Alain Gosselin, propose un portrait de la génération Z, qui ont de 15 à 28 ans (18 % de la population canadienne en âge de travailler) très intéressant<sup>1</sup>.

Le contexte a changé avec notamment la pénurie d'emploi qui vient accentuer certains phénomènes. Pour les gens de la génération Z, on estime qu'ils changeront d'emploi entre douze et quinze fois au cours de leur vie professionnelle. Alors que chez les baby-boomers, la moyenne était autour de trois à quatre fois. C'est une différence importante qui pose des défis importants pour les organisations, notamment pour le réseau de la santé et des services sociaux. On n'a pas la même dynamique, on n'a pas nécessairement les mêmes ambitions. On n'a pas le même portrait du marché du travail.

**Repère – Les défis pour les zilléniaux seront importants?**

N.B. - Les défis sont déjà importants. Présentement, on se retrouve avec un grand nombre de gestionnaires qui sont sur le bord de la retraite, donc plusieurs postes à pourvoir et très peu de personnes pour les combler. Cela met une pression sur tous les gestionnaires. L'arrivée de personnes moins expérimentées, mais avec beaucoup de connaissances peut être confrontant. Plus que jamais, il va falloir apprendre à se parler, à gérer les aspects relationnels et culturels de nos employés. Nous apprenons à peu près 20 % de ces choses dans nos formations universitaires alors que cela constitue plus de 80 % de notre temps comme gestionnaire.

**Repère – Plusieurs des jeunes gestionnaires que nous avons rencontrés pour ce dossier ont mentionné avoir manqué de soutien au moment de faire leurs premiers pas comme gestionnaires. N'y a-t-il pas un risque de perdre de bons candidats dans ce contexte?**

N.B. – Vous avez raison, et nous le constatons souvent. On parle beaucoup des besoins des jeunes, mais vous savez que les besoins de tous les travailleurs changent, surtout depuis la pandémie, qui nous a propulsés dans un processus d'introspection, de réflexion, puis de recherche de sens.

Dans mon dernier projet de recherche, il n'y avait que 36 % des gestionnaires qui percevaient que leur organisation était capable de les soutenir et de les accompagner dans tout ce qui se passe actuellement dans la fonction publique, pour pouvoir livrer des services de qualité ou en quantité ou des résultats qui sont attendus d'eux. Ils font du mieux qu'ils peuvent avec les outils qu'ils ont en pénurie de main-d'œuvre, en manque de ressources, etc.

## « on gère 80 % des humains et 20 % des résultats! »

**Repère – On a beau dire que la génération Y est en quête de sens, il semble que tous les travailleurs recherchent la même chose?**

N.B. – Absolument! Et ça semble de plus en plus difficile. On exige beaucoup de nos gestionnaires et de nos chefs d'équipe. Ils doivent s'adapter à toute sorte de monde, s'adapter à toutes sortes de disciplines, à plein de changements fréquents et intenses. Ça exerce une pression énorme.

**Repère – Merci madame Brassard, et je rappelle aux lecteurs qu'ils pourront vous entendre dans la cadre d'une conférence de trois heures lors du Colloque de l'AGESSS, le 26 septembre 2024.**

N.B. – Merci, et j'ai bien hâte de rencontrer les membres de votre association au Manoir Richelieu.

1-<https://www.lapresse.ca/affaires/2024-02-20/travail-d-equipe/s-adapter-a-la-generation-z.php>

Portrait de Fabien Gendron

## Naviguer sur les flots agités de la gestion en santé et services sociaux

Par **Sonia Zennaf**, conseillère adjointe aux communications

Récemment, le Repère a eu l'occasion de s'entretenir avec Fabien Gendron, membre de longue date de l'AGESSS, siégeant au Conseil d'administration et récemment nommé président du Comité des Finances. L'objectif était de découvrir davantage son parcours de gestionnaire et d' élu au sein de notre Association.

Fabien Gendron occupe actuellement le poste d'adjoint au directeur administratif au sein de la Direction des services professionnels à l'Institut de cardiologie et de pneumologie de Québec. Son rôle revêt une importance capitale dans l'assurance d'un accès optimal des usagers aux soins et services tertiaires, en particulier dans les domaines de la chirurgie et de la cardiologie interventionnelle. Il est fortement impliqué dans les efforts visant à améliorer la fluidité hospitalière, en travaillant en étroite collaboration avec les différentes directions de son établissement ainsi qu'avec le ministère de la Santé et des Services sociaux permettant d'optimiser les trajectoires de soins, notamment dans les urgences. Son expérience en tant qu'infirmier pendant plus d'une quinzaine d'années, avec des postes dans les soins intensifs, le bloc opératoire et les urgences, lui confère une compréhension profonde des enjeux opérationnels et des besoins des patients.

### Un parcours professionnel remarquable

Son parcours professionnel témoigne de son implication continue dans le domaine de la gestion des services de santé. Après avoir assumé des responsabilités intérimaires dans la gestion d'un bloc opératoire, il a été confirmé dans ses fonctions et a ensuite élargi ses responsabilités en prenant en charge la coordination de la gestion des lits, du processus de



planification chirurgicale et des plateaux techniques interventionnels. Depuis trois ans, il occupe le poste d'adjoint au directeur, où il met à profit ses compétences en gestion et son expérience opérationnelle pour contribuer à l'amélioration continue des services de santé au sein de son institution.

L'engagement de Fabien envers son rôle de gestionnaire et d'administrateur se manifeste à travers son dévouement à assurer la qualité des soins et services offerts aux usagers, ainsi que l'optimisation des processus et des ressources pour répondre aux besoins de la communauté; qui font de lui un leader exemplaire au sein de son établissement.

### Transition vers le leadership : une nouvelle vision professionnelle

Fabien témoigne d'un changement significatif dans sa vision professionnelle lorsqu'il accepte son premier poste de gestionnaire. Initialement orienté vers une carrière clinique, il saisit l'opportunité d'un mandat intérimaire pour explorer le domaine de la gestion. Cette transition lui permet de découvrir sa passion pour l'amélioration de l'accessibilité aux soins de santé, tout en relevant le défi majeur du changement de mentalité, passant d'un rôle de soignant à celui d'un gestionnaire axé sur les trajectoires de soins. Bien que son objectif ultime demeure toujours le bien-être du patient, cette transition impliquait une adaptation à une nouvelle posture professionnelle et une perspective plus large sur les enjeux organisationnels. Il souligne l'importance de concilier les besoins des usagers avec les

contraintes de ressources et de temps, tout en s'efforçant de donner un sens aux décisions prises dans un contexte de gestion. Son cheval de bataille et le fil conducteur de sa carrière demeurent l'accès aux soins et services à la population.

### Les multiples clés pour réussir en gestion

Fabien Gendron souligne plusieurs qualités et compétences essentielles pour réussir en gestion dans le domaine de la santé et des services sociaux. Tout d'abord, il met en avant la rigueur, indispensable pour assurer la conformité des actions à réaliser, gérer les budgets et faire avancer les dossiers. La persévérance est également une qualité clé, nécessaire pour surmonter les obstacles et maintenir le cap sur les objectifs à long terme malgré les défis rencontrés.

L'analyse et la synthèse sont des compétences cruciales pour traiter efficacement les données et comprendre l'environnement politique et organisationnel dans lequel on évolue. Fabien insiste sur l'importance d'identifier les intervenants clés et d'interagir avec eux en toute collégialité permettant de faire avancer les projets. En effet, il ne pourrait assurer une gestion saine et efficiente des ressources sans mobiliser ces compétences essentielles, surtout dans un contexte de changement, comme celui que le système s'apprête à vivre avec la réforme du Plan santé.

La collaboration est un élément incontournable en gestion, tant au sein des équipes interprofessionnelles sur le terrain qu'entre les différentes directions et établissements. Fabien mentionne également l'importance de l'innovation pour répondre aux contraintes budgétaires et offrir des services de qualité avec des ressources limitées. Il souligne la nécessité d'être agile et flexible dans son approche pour s'adapter aux changements et trouver des solutions créatives aux défis rencontrés. Dans ce contexte, les communautés de pratiques jouent un rôle crucial en permettant le partage d'outils, de politiques et de procédures entre les différents acteurs du réseau de la santé. Cette collaboration favorise l'efficacité et permet d'éviter la duplication des efforts, contribuant ainsi à l'amélioration continue des services de santé.

### Implication à l'AGESSS : collaboration et vision stratégique

Fabien est membre de l'AGESSS depuis environ 14 ans, rejoignant l'association lors de sa nomination en tant que cadre.

## « La rigueur, la persévérance, l'analyse, la synthèse, la collaboration et l'innovation sont des compétences cruciales pour réussir en gestion dans le domaine de la santé et des services sociaux. »

Son implication initiale était davantage axée sur les activités sociales, mais au fil du temps, il a progressivement augmenté son engagement.

Il a ainsi occupé plusieurs postes au sein des exécutifs locaux et régionaux, notamment celui de trésorier et de vice-président aux relations de travail.

Sa participation à des événements et aux ateliers sur la nouvelle gouvernance de l'AGESSS lui a donné une compréhension approfondie des enjeux et des objectifs de l'Association. Cette expérience l'a conduit à se présenter au Conseil d'administration, où il a été élu en 2021. Il y occupe le poste de trésorier, et a récemment été nommé président du Comité des finances.

Cette diversité de perspectives et d'implications lui permet de contribuer de manière significative à l'association à différents niveaux.

### Défis et perspectives en gestion de la santé

Fabien met en lumière les défis auxquels est confrontée la relève en gestion dans le domaine de la santé, notamment en termes de reconnaissance et de conditions de travail. Il souligne la nécessité de valoriser le métier de gestionnaire indépendamment de la profession initiale de chaque individu, afin d'attirer et de retenir les talents nécessaires pour assurer l'efficacité et la qualité des services offerts dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Fabien Gendron incarne l'engagement et le leadership au sein de l'AGESSS, démontrant un dévouement remarquable envers l'amélioration continue de son institution et de l'Association dans son ensemble. Sa capacité à jongler entre différentes responsabilités et à naviguer dans des environnements complexes témoigne de son engagement envers la profession et sa volonté de faire une différence positive pour ses confrères et plus globalement dans le domaine de la santé.



# 7 clés pour rendre vos réunions plus efficaces

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

Les réunions d'équipe sont cruciales pour garantir une coordination efficace, une communication transparente et des résultats optimaux, mais trop souvent, elles s'éternisent, se multiplient et peuvent devenir fastidieuses, inefficaces et même déconnectées des véritables besoins opérationnels. Comme gestionnaire, dynamiser vos réunions d'équipe est essentiel pour maintenir l'engagement, favoriser la collaboration et maximiser la productivité de vos équipes. Avec les bonnes stratégies en place, vous pouvez transformer ces moments en des opportunités de croissance et de connexion. Voici sept clés pour insuffler de l'énergie à vos réunions et les rendre plus agiles et efficaces.

## 1. Établissez un objectif clair et concret

Une réunion sans objectif clair est comme un navire sans gouvernail - elle risque de dériver sans direction précise. Avant chaque réunion, prenez le temps de définir un objectif spécifique et réalisable. Posez-vous la question : « *Qu'est-ce que je veux accomplir lors de cette réunion?* » Cela pourrait être la résolution d'un problème,

la prise de décisions stratégiques ou simplement la mise à jour de l'équipe sur les projets en cours. En ayant un objectif clair en tête, vous guidez la discussion et maintenez la réunion sur la bonne voie.

**Conseil pratique :** Commencez chaque réunion en rappelant l'objectif principal. Cela aide à recentrer l'attention des participants et à maintenir leur engagement tout au long de la réunion.

## 2. Favorisez la participation active de tous

Une réunion réussie n'est pas un monologue du gestionnaire, mais plutôt un dialogue animé entre les membres de l'équipe. Encouragez la participation active en donnant la parole à chacun et en valorisant les idées et les contributions de tous. Évitez les monologues interminables et favorisez les échanges constructifs. Les idées les plus innovantes et les solutions les plus créatives émergent souvent de la diversité des points de vue.

**Conseil pratique :** Utilisez des techniques de brainstorming telles que le remue-méninge ou les *post-it* pour encourager la participation de tous et stimuler la créativité.

### 3. Adoptez une structure agile

Évitez les réunions interminables et monotones en adoptant une approche agile. Optez pour des réunions courtes et fréquentes plutôt que des réunions marathons. Divisez le temps de réunion en segments clés tels que les mises à jour rapides, la résolution de problèmes, la prise de décisions et la planification d'actions. Assurez-vous que chaque segment est géré de manière efficace et que les discussions restent centrées sur l'objectif principal de la réunion.

**Conseil pratique :** Pour certains projets, on peut se rencontrer plus souvent, mais moins longtemps. Par exemple, 15 minutes par jour suffisent à faire le point sur un projet.

### 4. Utilisez des outils de collaboration et de visualisation

Les mots peuvent parfois être limités pour exprimer des concepts complexes ou abstraits. Introduisez des outils de collaboration et de visualisation tels que des tableaux blancs, des diagrammes ou des logiciels de *mind-mapping* pour rendre les idées tangibles et compréhensibles pour tous. La visualisation aide à clarifier les concepts, à stimuler la réflexion et à renforcer la compréhension mutuelle au sein de l'équipe.

**Conseil pratique :** Encouragez les membres de l'équipe à utiliser des outils de visualisation lorsqu'ils présentent leurs idées ou leurs projets. Cela rendra leurs présentations plus percutantes et plus mémorables.

### 5. Assurez-vous d'une gestion efficace du temps

Le temps est une ressource précieuse, surtout en milieu professionnel. Assurez-vous que vos réunions sont efficaces et bien gérées en respectant scrupuleusement les horaires et en évitant les digressions inutiles. Utilisez un ordre du jour clair et concis pour structurer la réunion et allouez un temps défini à chaque point à l'ordre du jour. Si un sujet nécessite plus de temps, envisagez de le traiter dans une réunion séparée pour ne pas compromettre l'efficacité globale de la réunion.

**Conseil pratique :** Nommez un « gardien du temps » responsable de surveiller l'horloge et de rappeler à l'équipe quand il est temps de passer au point suivant de l'ordre du jour.

### 7. Concluez par un plan d'action clair et assignez des responsabilités

Une réunion n'est pas complète sans un plan d'action clair et des responsabilités assignées. Récapitulez les décisions prises, les prochaines étapes à suivre et les personnes responsables de les mettre en œuvre. Assurez-vous que chaque membre de l'équipe quitte la réunion avec une compréhension claire de ce qui est attendu de lui et des délais à respecter. Cela favorise la responsabilisation et garantit que les décisions prises en réunion se concrétisent dans l'action.

**Conseil pratique :** Envoyez un compte rendu de la réunion avec les décisions prises et les actions à entreprendre dès que possible après la réunion. Cela renforce l'engagement de l'équipe et maintient l'élan créé lors de la réunion.

### 6. Organisez vos réunions en présentiel

Pour stimuler la créativité des troupes, il vaudrait mieux éviter les rencontres à distance. En effet, certaines recherches récentes montrent une régression importante de la créativité pendant et après les rencontres virtuelles. Cela s'explique par le rétrécissement du périmètre cognitif dû à l'écran, le temps excessif consacré aux pairs plutôt qu'à l'environnement et la diminution du divertissement qui est essentiel à la créativité.

**Conseil pratique :** Brisez la monotonie en organisant vos rencontres dans des lieux différents, à l'extérieur durant la belle saison ou dans un espace invitant à la réflexion et à la créativité comme en louant une salle dans un musée ou un espace de coworking. Parfois, cela incite vos collègues à être présents.

En conclusion, dynamiser vos réunions d'équipe dans le réseau de la santé et des services sociaux demande de la planification, de l'engagement et de la rigueur. En adoptant une approche axée sur des objectifs clairs, une structure agile, une participation active, l'utilisation intelligente de la technologie et un suivi rigoureux, vous pouvez transformer vos réunions en des moments de collaboration efficace et de prise de décision éclairée. Commencez dès aujourd'hui à mettre en pratique ces sept clés et observez comment vos réunions deviennent plus dynamiques, plus efficaces et plus gratifiantes pour tous les membres de votre équipe.



Est-ce que le travail vous stresse? Ah oui? Et depuis quand? Vous ne vous en souvenez plus? C'est normal, le stress fait diminuer la mémoire. Le stress vous assaille encore, et ce, même si vous êtes en télétravail à temps plein ou pratiquez le mode hybride? Bizarre, ça...Vous allez travailler sans compter les heures pour diminuer votre stress? Ça ne fonctionne pas. Il continuera d'augmenter. Mais comment vous en sortir? En comprenant ce qui vous arrive. C'est le but de ce livre. Bien connue du public pour ses activités de vulgarisation scientifique, Sonia Lupien résume dans ce nouveau livre ce que la science a permis de découvrir sur les origines du stress au travail à travers l'histoire. Vous découvrirez que le stress ne se cache pas dans les bureaux de votre employeur mais qu'il résulte plutôt de la manière dont vous travaillez, et ce, où que vous soyez. Vous comprendrez aussi qu'à chaque grande transition historique, de nouveaux stressseurs se sont ajoutés, mais aucun n'a été réglé et ils se sont accumulés. C'est pour cela qu'on souffre autant de stress au travail aujourd'hui. Mais ne paniquons pas! L'auteur présente des solutions pour redéfinir la manière dont on travaille, et ce faisant, contrôler notre réponse de stress.

- Éditeur : Va Savoir
- Langue : Français
- 507 pages
- ISBN-10 : 9782982049567 (2982049562)

« Indépendamment de la structure hiérarchique en place, de la génération à laquelle l'employé appartient, de ses origines, de la nature de la mission de l'entreprise, ou, qu'il s'agisse encore de postes occupés à temps plein ou à temps partiel, ce sont les employés qui permettront à l'organisation d'atteindre les résultats souhaités, de demeurer performante, novatrice et active dans son évolution. Ils méritent alors la plus haute considération. »

Au cœur de toute organisation professionnelle devrait se trouver l'humain. C'est l'axiome fondamental que décline l'auteur tout au long de cet essai qui invite à traiter avec respect ses collaborateurs. En effet, alors que les entreprises doivent être plus que jamais à l'écoute des besoins de leurs employés, elles s'évertuent à l'inverse à attirer une nouvelle main-d'œuvre. Selon l'auteur, il y a alors un fort risque de déséquilibre de leurs structures, qui peut même menacer leur maintien.

Émaillé d'exemples concrets, ce guide fondé sur les expériences et les observations de l'auteur, propose d'autres voies de gestion des ressources humaines, y compris par la spiritualité, qui peut être un outil adapté aux programmes de formation en gestion et leadership.

- Éditeur : Éditions du Panthéon
- Langue : Français
- 240 pages
- ISBN : 978-2-7547-6472-8

### Balados

« Travailler mieux », un balado de Radio-Canada

Animés par Jean-François Berthelot, spécialiste du monde du travail et en développement du leadership, consultant, conférencier international, enseignant universitaire à HEC Montréal et auteur, une série de huit balados pour réfléchir sur le monde du travail.

Travailler mieux déconstruit les mythes, remet en question les fausses bonnes idées sur le monde de la gestion, en se frottant aux plus récentes recherches sur l'organisation du travail.

Et si l'on travaillait mieux pour peut-être travailler moins?

Le sommaire des épisodes:

- Le courriel : atout ou calamité?
- L'épineuse question du salaire
- Tirer profit de son stress
- La surveillance guette le télétravail
- Laisser de l'espace à la créativité
- La gestion des personnalités difficiles
- Les pièges de la collaboration
- La clé du succès

## Expérience gestionnaire

Présentiel

Les Affaires présente la conférence EXPÉRIENCE GESTIONNAIRE, le 30 mai 2024 au Plaza Centre-Ville.

Au cours des dernières années, l'attention en entreprise s'est beaucoup concentrée sur l'expérience, le bien-être et la santé des employés, et ce, à juste titre. Cependant, il est frappant de constater que les dirigeants demeurent souvent dans l'ombre de ces préoccupations.

La toute première conférence Les Affaires sur l'expérience gestionnaire, prévue pour le 4 juin, propose d'explorer certains des risques personnels auxquels les dirigeants peuvent être confrontés, et surtout, les stratégies concrètes et efficaces que peuvent mettre de l'avant les entreprises pour renforcer la résilience, le bien-être et le bonheur de leurs dirigeants.

Cette conférence veut ainsi mettre de l'avant la santé mentale des dirigeants comme un élément clé de la santé globale de l'entreprise. Les gestionnaires sont au cœur de la création d'un milieu professionnel plus sain pour l'ensemble des collaborateurs.

Pour plus de détails, cliquer [ICI](#).

### Les formations de l'AGESSS

Il reste encore quelques formations offertes par l'AGESSS au cours des prochaines semaines:

- Le coaching d'intégration de vos nouvelles recrues, un levier pour favoriser le développement et la rétention - Webinaire - 2 mai 2024
- Agilité organisationnelle et gouvernance (conférence) - Webinaire - 21 mai 2024
- Quelles sont les limites entre droit de gérance et harcèlement psychologique? - 30 mai 2024 (à Québec)

Pour plus de détails ou pour vous inscrire, cliquer [ICI](#).

Travailler  
mieux

**DES OUTILS POUR VOUS AIDER!**



**AGESSS**

**GUIDE  
D'ACCOMPAGNEMENT  
À LA RETRAITE**

2023



« 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**  
**[agesss.qc.ca](http://agesss.qc.ca)**