



INSTITUT
D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
DE QUÉBEC



Déjeuners-

conférences

2008-2009

LE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL : CAPITALISER ET RENOUVELER L'EXPERTISE EN GESTION PUBLIQUE

Capitaliser et renouveler...

...l'expertise en gestion des personnes

Jeudi 2 octobre 2008

Jean-Pierre Duplantie
Consultant et
récipiendaire du Prix Hommage 2007

D'entrée de jeu, je voudrais remercier toutes les personnes qui ont contribué à mon développement comme gestionnaire. Grâce à elles, j'ai reçu ce grand honneur, soit le prix hommage de l'Institut d'administration publique de Québec. Pendant toute ma carrière, j'ai rencontré des collègues qui ont accepté de faire équipe et qui ont partagé une vision, des valeurs. J'ai croisé des personnes à tous les niveaux des organisations, qui m'ont fait confiance. Oui, c'est grâce à elles que j'ai pu apporter ma contribution au développement de nos organisations, et ce, au bénéfice de la population.

Ma présence ici aujourd'hui est pour moi une occasion de donner en retour. Merci aux organisateurs pour cette invitation à partager ma pensée sur la gestion des personnes en contexte de changement continu. C'est une occasion de réflexion sur ce qui demeure le plus grand défi de la fonction publique dont le réseau de la santé et des services sociaux fait partie. Car c'est par l'humain qu'un réseau comme celui de la santé et des services sociaux assure sa mission, c'est par l'humain qu'il gère toutes les ressources mises à sa disposition (budget, équipements, bâtiments, systèmes de communication et d'information) pour offrir à la population les soins et services de qualité dont elle a besoin. C'est par l'humain que le réseau est au service de l'humain.

Par ma présentation, je ne crois pas contribuer au développement de nouvelles connaissances. Je pense qu'avec vos lectures sur le sujet, les conférences auxquelles vous participez et votre expérience de tous les jours, vous êtes à la fine pointe des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines. J'espère simplement contribuer à la réflexion sur le vrai défi qui se pose dans nos organisations respectives soit : l'intégration au quotidien, dans nos actions, de nos connaissances et de nos valeurs. Comment assurer la cohérence entre la pensée, la parole et l'action dans la gestion des personnes?

Mes propos relatifs aux conditions qui peuvent permettre au personnel de s'approprier les changements tout en demeurant dédiés à leur mission, s'appuieront sur une réflexion tirée de mon expérience de gestion. Je vais vous parler de moi, plus particulièrement de mes expériences de gestion des hommes et des femmes qui opèrent et vivent le changement. Je vais d'abord vous partager mes apprentissages à partir des postes que j'ai occupés dans quatre établissements différents. Puis, je vous partagerai ma réflexion sur quelques enjeux.

Conscient que vous venez de différents secteurs de la fonction publique, je m'excuse à l'avance de faire appel essentiellement à mon expérience dans le secteur de la santé et des services sociaux. Je compte sur votre expérience de la gestion des personnes et votre capacité à généraliser pour faire les adaptations nécessaires à chacun de vos secteurs.

MON DÉVELOPPEMENT DANS LA FONCTION DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Ma préparation au poste de DG : un apprentissage par la négative

Au début des années 70, alors que je viens d'obtenir un poste de cadre supérieur, mon DG organise un souper regroupant ses directeurs et coordonnateurs, une vingtaine de personnes. Il en profite pour les inviter à lui faire part du climat dans l'organisation. Le tour de table, tout en se faisant dans la détente et le respect, donne lieu à de nombreux commentaires faisant état d'un climat difficile et du besoin de revoir la façon de poursuivre les changements. À mon grand étonnement, le DG réagit par la colère. Il est évident qu'il se sent attaqué. Je constate dans les mois qui suivent qu'il n'y a pas d'écoute, que la direction s'approprie les bonnes idées, sans reconnaître leur provenance. Les liens avec le personnel sont difficiles. À titre d'exemple, les nouveaux conseils consultatifs du personnel clinique (CCPC), mis en place dans le cadre de la réforme pour favoriser la participation du personnel, sont vus comme inutiles. Il y a refus de leur accorder quelque importance. Constats : absence de travail d'équipe, d'écoute, de reconnaissance, de respect des rôles de chacun, le tout accompagné d'un discours qui met l'accent sur la compétition plutôt que sur une saine émulation.

Mes premiers pas comme DG

Peu de temps après avoir accédé au poste de cadre supérieur, je décide de changer de milieu. J'apprends, par l'entremise d'un collègue, que le poste de DG du Centre des services sociaux de l'Estrie, le CSS, est vacant et qu'un 2^e concours vient de s'ouvrir. Je décide de tenter ma chance bien que je n'aie jamais réfléchi à devenir directeur général.

Surprise, je suis retenu!

Je me retrouve dans un établissement qui vient de vivre de graves problèmes de gestion : le DG et deux de ses directeurs viennent d'être remerciés. Le personnel est divisé à cause des conflits au sein de la direction, à un point tel que cette division se fait sentir au sein de l'équipe de ballon balais qui décide d'arrêter ses activités. De plus, à cette période, le gouvernement est sur le point d'adopter la Loi sur la protection de la jeunesse dont la responsabilité sera confiée aux centres des services sociaux du Québec. Or, le personnel ne se sent pas à l'aise d'assumer de nouvelles responsabilités qui impliquent d'agir d'autorité dans les situations de protection.

C'est l'étape de mes premiers pas comme DG :

- Je reconnais auprès de mon équipe de direction dont certains membres sont par intérim que je connais le domaine mais que je n'ai aucune expérience comme DG
- Je manifeste ma volonté de travailler en équipe et j'exprime à mes directeurs des attentes très claires : je compte sur leur collaboration pour, ensemble, relever le défi de la gestion et de la mission de l'établissement

- Je découvre rapidement le fait que le travail d'équipe n'est pas évident :
 - une direction des finances ou services administratifs peut avoir des bas de laine bien chauds, bien garnis et être résistante à partager toute l'information,
 - une direction des ressources humaines peut avoir des difficultés à combler des postes ou à faire certaines ententes avec la partie syndicale et, à travers ces situations, développer son propre pouvoir au sein de l'organisation,
 - et ainsi de suite pour chaque direction. Le travail en silo quoi! Et chacun son pouvoir! Comme il est difficile de partager, de mettre en commun!

- Je rencontre les cadres et le personnel pour réfléchir ensemble sur les objectifs de l'organisation, sur les difficultés et sur les défis, tels la Loi sur la protection de la jeunesse, les compressions du début des années 80, et un peu plus tard sur le cadre de partage entre les CSS et les CLSC. Défi de l'écoute, d'éviter de se sentir menacé et de vouloir tout justifier. Pas facile! D'autant plus que nos décisions ne sont pas toujours bien appuyées. Comment créer un contexte d'échange et non de questions-réponses? Comment donner une place significative aux représentants du personnel dans les processus de décision?

Si l'implantation de la Loi sur la protection de la jeunesse a posé des défis particuliers sur le plan clinique, le cadre de partage CSS-CLSC en a posé sur le plan organisationnel du point de vue de gestion de transfert de ressources, de réorganisation interne et de restructuration des services. C'est là que j'ai commencé à goûter à la médecine du changement et de tous les ajustements humains et organisationnels requis. J'ai perçu, pour la première fois, qu'il est beaucoup plus facile de modifier des structures que de gérer les enjeux humains provoqués par ces changements.

Ce fut mes premiers pas dans l'apprentissage de la transparence, du respect des personnes et de leurs rôles ou responsabilités, dans l'expérimentation des communications et de la présence de la direction auprès de l'ensemble du personnel. J'ai réalisé que les gens ont des formations collégiales ou universitaires, qu'ils comprennent les enjeux et le fait que chacun a sa place et son rôle à jouer. J'ai réalisé aussi qu'ils vivent beaucoup d'émotions. Dans de tels contextes, les membres du personnel ont les yeux rivés sur l'équipe de direction et ils veulent savoir si elle a une vision, des valeurs? Si elle y croit. Si elle est préoccupée par ce que vivent les membres du personnel face au changement. Ils s'interrogent sur ce qui guide la prise de décision.

En 1988, alors que je quittais l'établissement, l'équipe de ballon balais avait repris vie depuis quelques années et ne donnait pas sa place sur la glace!

D'une gestion d'établissement à une gestion de région

C'est avec enthousiasme mais avec un certain degré d'inquiétude que j'ai obtenu le poste de directeur général du Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Estrie, les CRSSS, qui sont maintenant appelés « Agence des services de santé et de services sociaux ».

C'était la période des commissions des établissements : Commission des hôpitaux, des centres de réadaptation en déficience physique, etc. Il s'agissait de mécanismes de participation. En Estrie, nous venions de vivre la crise de la décentralisation. Le CRSSS travaillait avec le ministère de la Santé et des Services sociaux pour que la région 05 soit une région expérimentale en matière de décentralisation. Dans la perception des établissements, la décentralisation allait s'arrêter à la direction du CRSSS.

Conséquences : réaction très vive des établissements de la région parce qu'ils n'étaient pas associés aux discussions. Ils ont décidé de boycotter tous les travaux du CRSSS. Malheureusement le personnel permanent du CRSSS a perdu le respect des directions d'établissement.

À titre de nouveau DG, j'ai rencontré de l'équipe de direction et le personnel du CRSSS pour revoir la façon de travailler à la lumière du mandat de l'organisme. J'ai rencontré l'ensemble des établissements pour rétablir les relations, clarifier mes attentes à leur égard : respect du personnel du CRSSS et respect de son mandat. En retour, je me suis engagé à respecter les responsabilités des établissements et celles des différents acteurs : DG, cadres supérieurs, professionnels, délégués. J'ai aussi clarifié le processus de prise de décision.

Ma première expérience de DG m'avait fait prendre conscience de l'importance d'échanger avec le personnel, d'associer les cadres aux orientations de l'établissement, de témoigner de valeurs tels le respect, la cohérence, la transparence, la reconnaissance. Dès mes premières années au CRSSS, j'ai compris que la dynamique des relations avec les établissements et leurs représentants faisaient appel aux mêmes dimensions. La crédibilité et le leadership se gagnent à travers les gestes posés en lien avec le discours.

Avec la réforme des années 90, les CRSSS sont devenus les Régies régionales. Ces régies ont contribué à la restructuration du réseau dans un contexte de compression majeure : fusion d'établissements, réduction du nombre de lits dans les hôpitaux, dans les centres d'hébergement pour les jeunes, pour les personnes déficientes, virage milieu et, pour une grande partie, sans argent. Les enjeux ont été majeurs à plusieurs niveaux. Je vais retenir ceux qui touchent les personnes parce que les enjeux organisationnels passent par des enjeux vécus par Jean, Marie, Claude, Véronique, M. ou M^{me} Untel.

Les enjeux pour les personnes au sein des établissements :

- Les membres du conseil d'administration qui ont travaillé au développement des services pendant des années et qui ont défendu la raison d'être de leur établissement, ont de la difficulté à comprendre les changements. Ils ne sont pas du tout certains que les résultats recherchés seront atteints. Ils vivent à travers les changements un sentiment de rejet, de dévalorisation.
- Les directeurs généraux et les cadres supérieurs qui, eux aussi, ont travaillé au développement des services de leur établissement et qui ont eu le mandat de leur CA de bien le positionner au sein du réseau, souvent dans des contextes de compétition, vivent une perte de reconnaissance et l'insécurité en ce qui a trait à leur plan de carrière.
- Même phénomène pour les cadres et le personnel dont les postes et les pratiques sont remis en question. Si la sécurité d'emploi est assurée, ils ne sont pas pour autant rassurés face à leur plan de carrière et à leur contexte de travail. Par ailleurs, la sécurité d'emploi ne donne pas la « passion ».
- Derrière tout ce personnel, du DG au personnel de soutien, il y a des familles qui vivent au rythme des personnes touchées.

Les enjeux pour la clientèle :

- La clientèle vit de l'insécurité face à la perte de leur professionnel, et ce, particulièrement dans le domaine des relations humaines. Auront-ils les mêmes services? Seront-ils accessibles? Comment vont-ils s'y retrouver dans ce grand système?

Ces années de transformation du réseau en contexte de compression budgétaire majeure ont été pour moi source de nouveaux apprentissages : répondre aux attentes du ministre et de son ministère en mobilisant l'équipe, le personnel et les leaders du réseau et de la région : directions d'établissements, groupes professionnels, milieux syndicaux, représentants des usagers et de la population. Comment travailler avec la complicité d'une équipe, d'un personnel lui-même inquiet quant à son avenir?

J'ai compris encore plus l'importance d'être présent sur le terrain, de porter moi-même le changement, d'être à l'écoute, d'être sensible à ce que vivent les personnes et de les respecter dans ce qu'ils vivent, de permettre l'expression du vécu, de ne pas blâmer, de nommer les enjeux personnels et organisationnels, de les associer pour examiner ensemble les modalités et les processus pour atteindre les objectifs. En même temps, j'ai compris l'importance de garder le cap.

J'ai progressivement compris que nous gérons de gros systèmes au sein desquels les décisions sont prises pour le bien de la communauté. En même temps, à travers le changement, et au-delà de tous les jeux de pouvoir et de protection des intérêts des uns et des autres, il y a beaucoup de souffrance humaine. Puisque le changement est là pour demeurer, nous avons le devoir de nous arrêter pour examiner comment il est vécu et comment associer les personnes.

La consolidation de mes apprentissages

L'intérim ou quasi tutelle que j'ai assumé à l'Hôpital Rivière-des-Prairies fut une expérience enrichissante entre autres dans la gestion de l'ouverture de cet établissement aux médias. Compte-tenu du temps qui m'est alloué, je ne m'attarderai pas sur cette expérience, je vais plutôt vous partager celle des dernières années au Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire.

Plusieurs d'entre vous ont entendu parler de la période difficile qu'a traversée cet établissement. Je devrais dire qu'a traversé le personnel de cet établissement : fusion d'établissement en 93-94, compression majeure de l'ordre de 20 millions dans la deuxième moitié des années 90, problèmes de relations de travail majeures : gestion de 28 accréditations syndicales, sorties des syndicats sur la place publique, boycottage du processus d'agrément, plaintes à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, plainte à la Ville de Montréal concernant le surnombre en foyer de groupe. Vous avez aussi entendu parler de l'enquête ministérielle qui a conduit au rapport Bartkoviak, rapport qui concluait que le personnel n'avait plus confiance en sa direction.

La résilience dont a fait preuve le personnel de cet établissement est tout à fait remarquable. Aujourd'hui, l'établissement assume pleinement son mandat, les pratiques professionnelles sont l'objet de reconnaissance pancanadienne et québécoise, les portes sont ouvertes aux médias et ceux-ci s'intéressent particulièrement à l'histoire des enfants et au défi que les intervenants ont à relever auprès des jeunes. Tout cela est dû au travail de l'équipe de direction et des cadres intermédiaires, au développement et au partage d'une même vision et d'une même philosophie de gestion du personnel, et à une mobilisation du personnel axée sur la mission clinique de l'établissement.

Ma première tournée du personnel, peu de temps après mon arrivée, n'a rien eu de bien drôle : 10 ans après la fusion des établissements, le personnel était toujours en deuil et en colère. Plusieurs exprimaient la perte de leur flamme à l'égard de leur pratique pendant que d'autres soulignaient que le seul attachement qui leur restait était leur rencontre avec les jeunes. Oubliez le mot appartenance, il n'existait plus. Tout était à bâtir. Plusieurs disaient que l'établissement était trop gros. Et pourtant aujourd'hui le personnel est de plus en plus fier d'appartenir au Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire. Que s'est-il passé?

Tout en manifestant une détermination à avancer, tout en proposant une vision et des objectifs clairs, tout en mettant l'accent sur la mission clinique de l'établissement, la direction s'est mise à l'écoute du personnel et de ses cadres. Chaque année, les membres du comité de direction ont rencontré les équipes cliniques, administratives et de soutien, pour informer, échanger et même recevoir les cris du cœur. La direction a permis de faire le deuil du passé, a permis l'expression de la colère à l'égard des pertes ressenties au cours des 10 ou 12 années précédentes, a mis en place des moyens d'information et de participation et s'est donné une philosophie de gestion, incluant une philosophie de reconnaissance à l'égard du personnel. La direction et le conseil d'administration ont même reconnu des erreurs passées et revu certaines décisions.

La mission première de l'établissement étant la protection et le développement des enfants et des jeunes qui lui sont confiés, des engagements clairs et fermes ont été pris de mettre l'accent sur la vie clinique. Les objectifs et les bilans annuels et triennaux en ont témoigné largement. Progressivement, le personnel a commencé à faire confiance et après deux ans, il s'est donné un nouvel exécutif syndical orienté vers la contribution au développement de l'établissement. La collectivité, comme chacun des individus, est intelligente, capable d'engagement et de passion. Le sentiment d'appartenance à l'établissement a lentement ressurgi au sein des équipes puis au sein des directions. Il s'agissait là des premières étapes pour développer la fierté à l'égard de l'établissement.

Les changements qui se sont opérés l'ont été avec la participation du personnel et la participation de toutes les instances : conseil multidisciplinaire, conseil consultatif du personnel administratif et de soutien, syndicats, association des cadres. Je leur rends hommage.

RÉFLEXIONS SUR QUELQUES ENJEUX :

Donner un sens aux changements

Les changements organisationnels et les changements dans les pratiques doivent avoir un sens, un sens qui permet au personnel comme aux gestionnaires de demeurer engagés et d'accepter de vivre les changements avec leurs dimensions négatives comme positives. C'est là d'ailleurs qu'ils s'approprient les transformations.

Le personnel perçoit souvent le gestionnaire comme loin de ses préoccupations cliniques : plus centré sur l'équilibre de son budget, le respect des processus administratifs, les statistiques à remettre, l'entente de gestion, les transformations organisationnelles ou cliniques... que sur les défis de la pratique clinique au quotidien. Il a besoin de faire le lien entre sa pratique clinique, les transformations attendues et les processus par lesquels nous voulons atteindre les objectifs.

Une des erreurs que nous avons faite par le passé, dans ce réseau comme dans d'autres, a été de rejeter le passé comme si nous nous étions magistralement trompés dans nos orientations, dans nos pratiques. Posons-nous la question suivante : comment les médecins, les infirmières, les intervenants sociaux et les gestionnaires vivent-ils le fait de se faire dire, en ce qui concerne leur pratique : « ce que vous faites n'est pas bon, ce n'est pas la bonne approche, il faut agir de telle ou telle façon »? Comment nous sentons-nous lorsque la fonction publique est critiquée? Ce fut le cas en matière de virage milieu, de désinstitutionalisation, de transfert d'effectifs entre institutions, de compressions budgétaires, etc.

Ce n'est pas de cette façon que nous développons la fierté. Pourtant, nous savons tous que nous bâtissons sur le passé. Il ne faut donc pas le rejeter. Il faut savoir parler des nouvelles pratiques qui se développent, des opportunités qu'offrent les nouvelles technologies ou encore des enjeux économiques que nous avons sans culpabiliser tout le monde. Il faut reconnaître qu'il s'agit d'une évolution. Il est beaucoup plus intéressant de faire appel à l'intelligence de tous, à leur engagement à travailler à l'amélioration des services, et ce, au meilleur coût et d'examiner ensemble les défis et les outils que nous avons pour nous adapter. Il faut donner un sens au changement en associant le personnel, en partageant sur ce que signifie le changement en lien avec la mission, tout en reconnaissant ce que le changement peut faire vivre de difficultés à chacun.

Comme vous le savez tous, les vrais changements au plan des pratiques, dans le domaine des relations humaines, sont culturels et nécessitent du temps.

Le défi de nos grandes entreprises

Nous sommes à l'ère des grandes entreprises. Aujourd'hui, l'organisation des services en éducation, en santé et services sociaux, et dans le monde municipal, est le résultat de fusion majeure. Alors qu'au début des années 80 nous comptons au-delà de 900 établissements de santé et de services sociaux, aujourd'hui, nous en comptons 180. Dans ce secteur, les établissements de 2 000 employés ne sont plus rares.

Les réformes se succèdent sur le plan des structures et sur le plan des pratiques. Les exemples sont multiples dans les trois secteurs que je viens de mentionner. Nous arrivons difficilement à consolider nos réformes et à en goûter les bénéfices pendant quelques années. Quel est l'impact sur le personnel à tous les niveaux des organisations et sur les services à la population? Quels en sont les coûts économiques et humains?

Devant la complexité des organisations, il faut s'interroger sur ce que nous gérons véritablement : des systèmes, des budgets, des conventions collectives, des politiques, des processus, des ressources matérielles et humaines. Et ceci me ramène au début de ma présentation où je soulignais que c'est par l'humain que nous réalisons nos missions.

Alors quelle attention lui donnons-nous? Quelles sont nos valeurs au regard de notre personnel dans tous les secteurs de nos organisations? Comment les aidons-nous à vivre les changements?

La philosophie de gestion

S'il est un enjeu que j'ai voulu faire ressortir à travers mes apprentissages, c'est celui de l'importance d'une philosophie de gestion axée sur la valorisation et la responsabilisation des personnes :

- La valorisation passe par l'écoute, le respect, la reconnaissance au quotidien, l'expression de la confiance et de la volonté de transparence
- La responsabilisation passe par des attentes claires, par l'invitation à une véritable participation, par la décentralisation : donner au gestionnaire du pouvoir sur sa gestion et au professionnel, du pouvoir sur sa pratique.

Personnellement, dans cette perspective, j'en suis venu à concevoir mon rôle comme celui de permettre au personnel de se réaliser.

La philosophie de gestion ne peut pas être tout simplement un ensemble de valeurs sur une plaque à l'accueil de nos établissements ou un écrit dans un feuillet que nous distribuons à notre personnel. Ce doit être un ensemble de valeurs à poursuivre au quotidien et dont nous sommes prêts à rendre compte devant notre personnel. Elle doit alimenter nos échanges avec notre personnel comme avec nos cadres.

Un exercice intéressant à faire serait de répondre aux questions suivantes : combien de temps mettons-nous au cours d'une année à discuter avec nos cadres et notre personnel de nos valeurs, de notre philosophie de gestion? Quel est notre plan d'action pour en assurer l'implantation et le suivi à tous les niveaux de nos organisations?

En conclusion

Tel que je le soulignais lorsque l'Institut d'administration publique m'a décerné le Prix Hommage 2007, la plus grande caractéristique de nos organisations, c'est d'être humaine. Nos organisations sont remplies d'émotions : elles rient, elles pleurent, elles se fâchent, se mettent en colère, ont peur du changement. En même temps, elles sont dynamiques, créatrices, engagées. Elles aspirent à se développer et à être reconnues. Elles reflètent le vécu de chacune des personnes qui les composent.

C'est pourquoi, avec beaucoup d'humilité, il faut être à l'écoute de chacune d'elles. Notre plus beau défi, c'est celui de la mobilisation de notre personnel face aux changements, face aux transformations continues de nos milieux et des pratiques. Et la mobilisation passe par la cohérence entre notre discours et nos actions.