

CHANGEMENT, MOBILISATION, ENGAGEMENT : VÉRITÉS ET MENSONGES...

Par Réjean WILSON, président du 12^e colloque annuel du *Regroupement d'établissements*

Changement, mobilisation, engagement : vérités et mensonges... Voilà, pour les trois premiers mots de ce thème, un vocabulaire qui se retrouve souvent dans le discours de nos dirigeants d'établissement, dans les conversations de nos équipes de travail et dans nos argumentations de tous les jours... mais, rarement accolés de façon aussi délibérément provocante avec les deux derniers mots qui complètent le thème ! Le comité organisateur a voulu, pour ce 12^e colloque annuel, utiliser une image forte, particulièrement avec les deux derniers mots de ce thème, pour susciter la réflexion autour de certains « mots cultes » qui sont parfois galvaudés.

Oui, nous entendons souvent les mots **changement**, **mobilisation** et **engagement**; parfois, ce sont nous-mêmes qui les prononçons pour décrire une réalité que nous souhaitons voir évoluer, se transformer, s'améliorer. Mais, quelles sont exactement les portions de **vérité** et les pincées de **mensonge** qui se camouflent derrière chacun de ces mots ?

Est-ce que le **changement**, celui auquel nous avons depuis les dernières années fait une grande place, nous apporte de meilleurs résultats ou une façon plus simple de produire ces résultats? A-t-il la même signification pour le voisin, lorsqu'il l'entend prononcer ? Et la **mobilisation**, ce concept très « politiquement correct », veut-il dire la même chose selon qu'il sort de la bouche d'un cadre ou de celle d'un salarié? Pour l'un, est-ce automatiquement une façon de manipuler et, pour l'autre, de démasquer cette manipulation? Puis **l'engagement** qui vient souvent coiffer le tout ! Pour paraphraser une citation célèbre tirée d'Astérix : « Engagez-vous qu'ils disaient... tu parles ! », dit un soldat romain qui vient d'affronter un irréductible Gaulois gavé de potion magique...

Pourtant, dans notre quotidien, rien de mieux que de sentir que ces trois éléments se conjuguent harmonieusement pour permettre, tout à la fois, une meilleure prestation de services, une meilleure qualité de vie au travail et un meilleur accomplissement personnel.

Le comité organisateur du colloque du *Regroupement d'établissements* a choisi un thème qui pose de façon plus fondamentale et incisive ce qui a été abordé indirectement lors des colloques précédents. Oui, depuis 1993, en échangeant sur des sujets comme le *partenariat*, *l'innovation*, le *sens du travail*, les *valeurs* et *l'éthique*, on traitait par ricochet de *changement*, de *mobilisation* et *d'engagement*. Cette fois-ci, le 7 octobre 2005 à Saguenay (arrondissement de Jonquière), nous abordons ces « mots cultes » de plein front ! Et nous le faisons en tentant de départager les « vérités » des « mensonges ». Grosse commande pour les conférenciers... et pour tous les participants !

Avec ce mandat en tête, les trois conférenciers (D^{re} Suzanne LAMARRE, Mme Danielle SAUVAGEAU et M. Jean-Luc TREMBLAY) vont partager avec nous leur vision de ce qu'est le **changement**, la **mobilisation** et **l'engagement**. Nous présenter quelques vérités et tenter de débusquer quelques mensonges... à moins que cela ne soit l'inverse; voilà leur principal mandat !

Où se cachent les vérités ? Où prolifèrent les mensonges ? La « pure vérité » s'érige-t-elle en opposition à « l'abject mensonge » ? Plusieurs d'entre nous, riches d'expériences personnelles et professionnelles variées, se questionnent encore ! Vous affirmer que, lors de ce colloque, CERTAINES

réponses vous seront apportées, est vérité... mais que TOUTES les réponses vous seront dévoilées, serait un bien grand mensonge...

À moins bien sûr que, tel que l'énonçait péremptoirement un écrivain plaisantin, « la vérité résulte parfois d'un cumul de mensonges qui se compensent » ¹...

Pour ce colloque, permettez que je nous souhaite à toutes et à tous le courage de rechercher la vérité... et de la dire !



¹ **Lacroix**, Grégoire, *Les euphorismes de Grégoire*, éditeur Claude Tchou, août 2003. *Euphorisme* : mixe d'euphorie et d'aphorisme. C'est tout à fait le cas de ce livre. Tous les aphorismes présentés par Grégoire Lacroix sont de petites phrases pleines de gaietés, comme des petits billets d'humeur, des petites pensées à lire... pour sourire.

LES COLLOQUES ANNUELS DU REGROUPEMENT D'ÉTABLISSEMENTS

Depuis 1992, tous les établissements de santé et de services sociaux du Saguenay—Lac-Saint-Jean ont décidé de s'associer et d'organiser un colloque annuel pour mettre en commun leurs préoccupations, leurs efforts et leurs expertises en matière de développement des ressources humaines.

Fait remarquable et probablement peu banal au Québec, le comité organisateur de ce colloque se compose de personnes provenant des centrales syndicales, des associations de cadres, de l'Agence de santé et de services sociaux, des employeurs du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation. La présidence est occupée en alternance annuelle par une personne provenant du milieu syndical et du milieu patronal. Le même principe d'alternance s'applique en ce qui a trait à la localisation de l'événement : une année au Saguenay, l'année suivante au Lac-Saint-Jean. Pour ce 12^e colloque annuel, qui se tiendra à **Saguenay (arrondissement de Jonquière) le vendredi 7 octobre 2005**, la présidence est assumée par M. Réjean Wilson, de l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux.

L'objectif central poursuivi par les différents comités organisateurs qui se sont succédés durant toutes ces années :

Organiser, en partenariat employeurs-employés, une activité de réflexion axée sur le développement des ressources humaines, activité ouverte à l'ensemble du personnel des établissements du réseau régional de la santé et des services sociaux et aux partenaires d'autres réseaux (éducation, justice).

L'objectif souhaité par ce colloque, qui réunit environ 350 personnes durant une journée, est d'enclencher un processus de réflexion que l'on souhaite voir se poursuivre dans les établissements et les organisations l'année durant. Il s'agit donc essentiellement d'un colloque visant la réflexion et la sensibilisation, le partage et la concertation autour d'un thème relié au développement des ressources humaines.

Rappelons le nom de quelques-unes des personnalités entendues dans le cadre des colloques annuels du *Regroupement d'établissements*, depuis 1993 : Carol ALLAIN, Omar AKTOUF, Michel AUDET, Pierre-Yves BOILY, André BRIAND, Jean-Marc CHAPUT, Clémence DALLAIRE, Michel DENIS, Jean-Claude DESCHÊNES, René DESHARNAIS, Johanne DORÉ, Mariel DUCHARME, Jacques DUFRESNE, Albert JACQUARD, Réal JACOB, Andrée JETTÉ, Solange LEFEBVRE, Serge MARQUIS, Pauline MARTIN, Gérard OUMET, Thierry PAUCHANT, Ricardo PETRELLA, Linda PLOURDE, Alain REID, Jean-Noël RINGUET, Rémi TREMBLAY, Richard WILSHIRE, etc.

Les conférenciers

Jean-Luc TREMBLAY



Directeur général du Centre hospitalier Rouyn-Noranda, Jean-Luc Tremblay a propulsé cette organisation à des sommets surprenants, tel que l'a démontré l'émission Enjeux, diffusée à l'antenne de Radio-Canada en avril 2004.

M. Tremblay applique depuis plus de deux ans dans son établissement une toute nouvelle philosophie de gestion : la performance par le plaisir ou, si vous préférez, la transposition de la philosophie de Patch Adams à l'administration d'un centre hospitalier.

Comment cela est-il mis en pratique? Les employés et les patients reçoivent maintenant la visite d'humoristes, les employés ont un local de l'humour, il y a des blagues dans les toilettes et on diffuse des « gags » de *Juste pour rire* dans la salle d'attente de l'urgence. Les patients rigolent.

Aux antipodes des paradigmes organisationnels et des modèles mentaux traditionnels, ce modèle de gestion inédit, développé au Québec par Jean-Luc Tremblay, transcende toutes les philosophies de gestion existantes. Devant composer avec des paramètres très contraignants et particuliers au réseau de la santé et des services sociaux, l'application des douze constituants de cette nouvelle philosophie de gestion a permis d'atteindre un niveau de performance étonnant.

Détenteur d'un baccalauréat en Administration et d'une maîtrise en Administration publique, monsieur Tremblay est un gestionnaire doté d'une expérience peu commune dans un réseau fort complexe. En plus d'avoir siégé à plusieurs conseils d'administration, il a occupé des postes stratégiques dans huit organisations en 32 ans. Empreinte d'humour, cette conférence d'un réalisme étonnant vous démontrera le sérieux du plaisir.

M. Tremblay entend nous illustrer que le plaisir est un puissant moteur de mobilisation et d'engagement pour le personnel des établissements du réseau de la santé et des services sociaux, comme dans toute autre organisation d'ailleurs. Une présentation décapante où l'humour sert de réel support à une approche de gestion non-conformiste.

Une conférence où on prend le plaisir au sérieux !

Suzanne LAMARRE



Femme engagée, mariée, mère de trois enfants, Suzanne Lamarre s'est retrouvée en psychiatrie un jour parce qu'à l'époque où elle a fixé ses choix de carrière, le génie était considéré comme un secteur trop scientifique pour une femme alors que le travail d'anesthésiste ou de radiologiste ne lui aurait pas permis l'accès à des horaires assez stables pour fonder une famille.

« Ce n'est que récemment que j'ai compris exactement en quoi consiste réellement mon rôle et, par extension, celui des psychiatres ». Grâce à une lecture fort éclairante d'un volume intitulé *Becoming a Manager*, écrit par Linda A. Hill, de la Harvard Business School, la D^{re} Lamarre réalise que durant toutes ses années de pratique, elle a fait de la gestion.

Et qu'est-ce que la gestion ? La D^{re} Lamarre l'explique ainsi : il s'agit de former des équipes et d'établir des contextes de synergie/coopération dans une approche de solution de problèmes. « Ce n'est pas le traitement, je pense, qui fait vraiment la différence, c'est l'approche ; il faut cesser de blâmer qui que ce soit et axer le traitement sur les solutions. »

Suzanne Lamarre va plus loin : « Mon travail d'experte requiert environ 10 % de mon temps. Avec la maladie mentale, j'ai dû accepter mes limites et travailler dans un environnement de gestion de problèmes le reste du temps, avec une maladie dont personne ne veut et sur la façon de cesser de donner du pouvoir à cette maladie. »

Le D^{re} Lamarre croit mordicus en l'implication de tous les partenaires, car la thérapie se fait d'abord avec ceux qui vivent le problème. « Je n'attends plus, je fais venir toutes les personnes concernées. » Qui a tort ? Qui a raison ? Qui est coupable ? Ce type de questions doit disparaître, car le psychiatre n'est plus celui qui sait tout, la personne en autorité.

Cette philosophie peut également s'adapter à tous nos dirigeants, gouvernements inclus, afin qu'ils cessent d'ériger des structures de protecteur/protégé, qui peuvent aisément se transformer en structures de contrôleur/contrôlé et d'abuseur/abusé, soutient-elle.

Suzanne Lamarre se dit fort heureuse professionnellement comme directrice du service d'urgences psychiatriques et de crises du Centre hospitalier St. Mary à Montréal. Elle adore St. Mary : « Small is beautiful ; ici on gère les problèmes ensemble, je redécouvre la psychiatrie et j'éprouve beaucoup de plaisir et de satisfaction », avoue-t-elle. Elle travaille aussi comme professeure adjointe au département de psychiatrie de l'Université McGill, et cette autre voie lui procure également de grandes joies, particulièrement avec les résidents en médecine familiale, à qui elle transmet les notions de gestion qui lui sont chères et auxquelles elle croit profondément.

Le D^{re} Lamarre dit regretter d'avoir traité de nombreux patients pour épuisement professionnel sans que ceux-ci n'aient jamais réintégré leur milieu de travail.

Aujourd'hui, elle remet les pendules à l'heure en favorisant la continuité entre les malades et les organisations. Elle vise le retour au travail d'une autre façon afin que les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets.

Dans sa conférence, la D^{re} Lamarre nous illustrera, par des exemples concrets extraits d'une longue pratique professionnelle dans le réseau de la santé et des services sociaux, comment pour évoluer on doit d'abord considérer de « changer le changement ».

Danièle SAUVAGEAU



Danièle Sauvageau a fait œuvre de pionnière dans un domaine traditionnellement réservé aux hommes. Seule femme entraîneure-chef, on se rappelle ses exploits à la tête de l'équipe Olympique canadienne, championne olympique aux jeux de Salt Lake City en 2002. Elle fut entraîneure-adjointe des Rockets de Montréal en 1999, devenant ainsi la première femme s'illustrant au niveau junior majeur masculin au Canada. Puis, première femme à devenir analyste de hockey pour un réseau de télévision, la Société Radio-Canada.

Diplômée de l'Université de Montréal et de l'Académie de Police de Montréal, porte-parole de l'Association canadienne des entraîneurs et conférencière, elle a reçu au cours des années de nombreux prix et distinctions. Pour n'en nommer que quelques-uns : reconnaissance comme l'une des cinquante « bâtisseurs du Canada » en 2002; entraîneur de l'année au Canada en 1999 et 2002; doctorat honorifique de l'Université St-Mary d'Halifax; récipiendaire de la Croix pour service méritoire décernée par le Gouverneur général du Canada; choisie comme étant l'une des quinze femmes ayant le plus marqué le Québec au cours des quinze dernières années, Prix ingéniosité Pierre-Elliott Trudeau, etc.

Dans la jeune quarantaine, Danièle Sauvageau est devenue une leader et une visionnaire, tant dans le milieu sportif qu'au sein de la communauté canadienne.

Sa conférence a été qualifiée, par tous ceux qui l'ont entendue récemment, comme l'une des prestations les plus bouleversantes, stimulantes et énergisantes à laquelle ils ont assisté au cours des dernières années. S'il y a un qualificatif qu'on peut d'ores et déjà accoler à cette conférence c'est le suivant : **À VOIR ET À VIVRE ABSOLUMENT !**

PROGRAMME

- 7 h 30** Accueil et inscription. Cafés, jus, croissants.
- 8 h 30** Mot d'ouverture
Réjean WILSON, président du 12^e colloque annuel du Regroupement
- 8 h 45** **La performance par le plaisir**
... ou quand le plaisir est un puissant moteur de mobilisation et d'engagement.
M. Jean-Luc TREMBLAY
- 10 h 15** Pause
- 10 h 45** **Un exemple de multiples changements : le virage thérapeutique en santé mentale**
... ou quand on doit changer le changement.
D^{re} Suzanne LAMARRE
- 12 h 00** Dîner
- 13 h 30** **Accepter le changement, c'est savoir gagner**
... ou comment les vérités apprises en gagnant une médaille d'or aux Olympiques peuvent être fort utiles dans un établissement de santé et de services sociaux
Mme Danièle SAUVAGEAU
- 15 h 30** Mot de clôture et prix de présence



LE COMITÉ ORGANISATEUR DU 12^e COLLOQUE ANNUEL

- **Normand BRASSARD**, Forum de concertation du réseau de la santé et des services sociaux du Saguenay—Lac-Saint-Jean
- **Ghislain CLICHE**, Association du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux (APER)
- **Carole DIONNE**, Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)
- **Jacinthe GAGNON**, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)
- **Serge GIRARD**, Carrefour de santé de Jonquière
- **Louise MÉNARD**, Fédération des infirmières et des infirmiers du Québec (FIIQ)
- **Yvan ROY**, Agence de santé et de services sociaux
- **Jean-François SAINT-GELAIS**, Agence de santé et de services sociaux
- **Nathalie SAVARD**, Syndicat des infirmières et infirmiers du Nord-Est Québécois (SIINEQ - CSQ)
- **André TREMBLAY**, Humanis, services aux entreprises
- **Richard TURBIDE**, Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS)
- **Roger VACHON**, Conseil central des syndicats nationaux du Saguenay—Lac-Saint-Jean (CSN)
- **Réjean WILSON**, **président du comité organisateur**, Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux (ACSSSS)

FOCUS GROUP

Le comité organisateur tient à remercier les huit (8) membres du personnel du *Centre de santé et de services sociaux Domaine-du-Roy*, qui ont participé, en mai dernier, à une séance de remue-méninges visant à illustrer le thème du 12^e colloque annuel du *Regroupement d'établissements*. Il s'agit de : Lyne Allard, Murielle Bouchard, Sonia Girard, Louise Goyette, Francine Joncas, Christine Mailloux, Louise Ménard et Diane Savard.



FORMULAIRE D'INSCRIPTION

Renseignements généraux

Le colloque du *Regroupement d'établissements* est ouvert à tous. Il intéressera tout particulièrement les personnes œuvrant dans un établissement, un organisme de santé et de services sociaux ou une maison d'enseignement. Il suscitera aussi l'intérêt de toute personne, cadre ou syndiquée, d'une entreprise publique ou privée qui se préoccupe du changement, de la mobilisation et de l'engagement du personnel dans son organisation.

Si vous avez accès à Internet, vous pouvez télécharger ce document et en savoir plus sur le *Regroupement d'établissements* qui a organisé ce colloque ainsi que ceux des onze années précédentes. Visitez le **www.regroupement.net**, un site Internet qui a reçu plus de trois millions de visites depuis son lancement, en août 1999.

Inscription

Les personnes intéressées à participer au colloque doivent s'inscrire au plus tard vendredi 23 septembre 2005 pour bénéficier du tarif préférentiel (110 \$ par personne, taxes incluses).

Si l'inscription est faite après cette date, le coût d'inscription sera de 135 \$ par personne. Le nombre d'inscriptions est limité à 350. Ces montants comprennent les taxes, les pauses santé, le repas du midi et les documents d'accompagnement. Aucun remboursement ne sera effectué après le 23 septembre 2005. Cependant, les substitutions sont possibles en tout temps. Les personnes qui feront parvenir leur inscription dans les délais prévus ne recevront pas de confirmation, alors que celles dont l'inscription ne pourra être acceptée, faute de place, en seront informées.

Commanditaires et partenaires

- **Agence de santé et de services sociaux**
- **Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS)**
- **Association du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux (APER)**
- **Bell Canada**
- **Cain, Lamarre, Casgrain, Wells**
- **Centrale des syndicats du Québec (CSQ)**
- **CGI**
- **Chenelière Éducation**
- **Conseil central des syndicats nationaux du Saguenay—Lac-Saint-Jean (CSN)**
- **Croisières La Marjolaine**
- **Fédération des infirmières et des infirmiers du Québec (FIIQ)**
- **Gestion financière CMD**
- **Holiday Inn Centre des congrès**
- **Humanis, services aux entreprises**
- **Intervie**
- **Journée Roland-Saucier**
- **La Capitale MFQ**
- **Parc Saguenay (SÉPAQ)**
- **Ressources Arista**
- **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)**

NOM ET PRÉNOM : _____

FONCTION : _____

Pour statistique,
cocher s.v.p. :

Cadre : **Syndiqué :** **Autre :**

EMPLOYEUR : _____

ADRESSE : _____

VILLE : _____

CODE POSTAL : _____

TÉL. (travail) : _____

TÉLÉCOPIEUR : _____

Ci-joint, un chèque au montant
total de : _____ \$

- **110 \$/inscription**, si faite **au plus tard** le 23 septembre, taxes incluses;
- 135 \$/inscription, si faite **après** le 23 septembre, taxes incluses

**COMPLÉTER ET RETOURNER CE FORMULAIRE
AVEC VOTRE PAIEMENT À L'ORDRE DU
REGROUPEMENT D'ÉTABLISSEMENTS,
À L'ATTENTION DE :**

Agence de santé et de services sociaux
Colloque 2005
a/s Mme Nicole VIOLETTE
930 Jacques-Cartier Est
Chicoutimi (Québec) G7H 7K9

Pour information : (418) 545-4980, poste 376

Télécopieur : (418) 545-3054

Courriel : webmestre@regroupement.net