

Cheminement de carrière de l'une de nos diplômés: Isabelle Demers

Par Isabelle Demers, adjointe au directeur général - planification et développement, CHU Ste-Justine

Propos recueillis par Charles Olivier Thibeault



Isabelle Demers a été diplômée de la Maîtrise en administration des services de santé – option gestion du système de santé - en 2000, après avoir fait un baccalauréat en biologie médicale à l'Université de Montréal. C'est très tôt dans ce baccalauréat qu'elle a appris l'existence de cette maîtrise qui est rapidement devenue l'une de ses motivations. Selon elle, cette formation semblait très pratique et lui permettrait d'avoir une

formation en gestion adaptée au milieu de la santé, milieu dans lequel il était clair qu'elle souhaitait travailler. Dès l'âge de 18 ans, Isabelle a occupé divers emplois d'été à l'Hôpital Ste-Justine, et ce, dans plusieurs secteurs. Elle a notamment été réceptionniste, commis intermédiaire et brancardier au bloc opératoire et en imagerie médicale. Tôt dans sa carrière, ces emplois lui ont permis d'acquérir une connaissance et une compréhension du terrain dans l'exercice de ses fonctions de gestionnaire.

Isabelle est aujourd'hui adjointe au directeur général - planification et développement - du CHU Ste-Justine et ce, depuis 2009. Les fonctions d'Isabelle l'amènent à gérer et à coordonner plusieurs dossiers stratégiques pour la direction générale. Outre les aspects stratégiques, Isabelle assure une gestion au niveau organisationnel des secteurs qui composent le Bureau de la direction générale - volet

planification et développement, soit le bureau de projet, le bureau des affaires juridiques, la cellule performance et aide à la décision, les relations et partenariats internationaux ainsi que l'école de gestion Sainte-Justine (enseignement contextualisé).

Relativement à son cheminement de carrière qui l'a mené à ses fonctions actuelles, Isabelle a occupé plusieurs postes depuis l'obtention de sa maîtrise. Après avoir complété son stage de maîtrise à la direction générale du CHU Ste-Justine, Isabelle a effectué quelques brefs passages dans d'autres établissements pour y effectuer divers mandats liés à l'administration. Elle est ensuite revenue au CHU Ste-Justine afin d'y occuper le poste de coordonnateur de projets à la direction des soins infirmiers de 2000 à 2003, de coordonnateur de projets à la direction des opérations cliniques de 2003 à 2006 et de coordonnateur du Bureau de projets de 2007 à 2008. Dans le cadre de ses expériences liées à la gestion de projets, Isabelle a pu participer à la planification et à la réorganisation du travail dans différentes unités du CHU Ste-Justine. Considérant la complexité des projets réalisés au sein d'un établissement de santé, notamment due à la multiplication des acteurs impliqués, Isabelle a su développer une compétence qui selon elle est primordiale à tout bon gestionnaire. Isabelle croit fermement qu'il est important de posséder une très grande capacité de travail en équipe et d'adaptation tout en restant concentré sur les objectifs fixés.

Il est intéressant de savoir que déjà, lors de la maîtrise, Isabelle avait un intérêt particulier pour la gestion de projets. Elle a d'ailleurs fait l'un de ses cours de la maîtrise à l'Université du Québec à Montréal en gestion de projets, ce qui lui a notamment permis de réaliser un stage en Bulgarie grâce à une bourse d'études Jeunesse Canada-monde. Cette expérience constitue également le début du volet international de sa carrière.

Suivant ses fonctions relatives à la gestion de projets, Isabelle a effectué un bref passage à titre de chef de cabinet – adjointe du doyen de la Faculté de médecine de l'Université de Montréal avant de revenir au CHU Ste-Justine pour y occuper son emploi actuel.

Un autre élément du parcours professionnel d'Isabelle ne peut être passé sous silence. De 2002 à 2008, Isabelle a été

Signature
SOINS PERSONNALISÉS
POUR SÉJOURS DE COURTE ET DE LONGUE DURÉE
Une bannière signée
LE GROUPE MAURICE

Cheminement de carrière de l'une de nos diplômés: Isabelle Demers (suite)

chargée de cours en recherche opérationnelle à la maîtrise en administration de la santé à l'Université de Montréal et, de 2002 à 2011, chargée de cours en gestion des ressources matérielles et de la production au DESS en management et gestion des services de santé à la Faculté de médecine de l'Université d'État d'Haïti.

Selon Isabelle, sa formation académique de même que ses expériences professionnelles suivant l'obtention de la maîtrise sont les éléments fondamentaux qui lui ont permis d'acquérir le bagage nécessaire à l'accomplissement de ses fonctions actuelles au sein de la direction générale. À cet égard, le message qu'Isabelle souhaiterait partager avec les nouveaux et futurs diplômés du DASUM est qu'il est important de considérer et de saisir toutes les opportunités d'emplois et de projets qui se présentent à nous. Chacune de ces opportunités nous permet d'apprendre et nous apporte une expérience positive et ce, malgré le fait que certaines d'entre elles puissent nous sembler moins agréables. Ainsi, selon Isabelle, toute expérience ne peut être que positive dans la mesure où il y a un apprentissage à y faire. Il est donc de la responsabilité de chacun de tirer profit de ses expériences.

Plusieurs défis attendent Isabelle dans l'avenir au CHU Ste-Justine. L'arrivée d'un nouveau bâtiment, de nouvelles unités spécialisées et un nouveau centre de recherche augmenteront la possibilité d'accueil de la clientèle et nécessiteront une révision totale des façons de faire et évidemment une augmentation du nombre d'employés dans un contexte de rareté des ressources. À l'image des enjeux qui interpellent et interpellent le réseau de la santé, l'amélioration continue de la performance et de l'efficacité, en d'autres termes, l'optimisation de la quantité et la qualité de soins et de services rendus à coût moindre ou égal, est ce qui l'attend pour les prochaines années.

La compréhension des enjeux stratégiques cumulée à la connaissance intime qu'a Isabelle de l'organisation qu'est le CHU Ste-Justine lui permettront à coup sûr de relever ces nouveaux défis. Nous lui souhaitons tout le succès qu'elle mérite.

Une vie professionnelle basée sur des valeurs personnelles comme fondement dans l'exercice de l'administration des services de santé.

Par Nicole Choinière, Directrice des ressources financières, immobilières et des services-conseils en technologies à l'Agence de santé et des services sociaux de la Montérégie.

Propos recueillis par Rachel Goupil



Quels ont été les principaux défis de gestion auxquels vous avez été confrontée au cours de votre carrière de gestionnaire?

Au cours de ma carrière, j'ai relevé plusieurs défis à titre de directrice où j'ai dû effectuer des changements et réaliser des projets importants dans la mouvance constante du réseau de la santé et des services

sociaux. Mais je vous dirais que la capacité de pouvoir affirmer mes croyances et de prendre les meilleures décisions tout en respectant mes valeurs et celles de l'organisation ont toujours été d'une grande importance pour moi. Des valeurs personnelles comme le respect, l'intégrité, la confiance, le travail d'équipe et le sens des responsabilités ont été un fil conducteur dans mon style de gestion et m'ont guidé dans mes attitudes à l'égard des membres du personnel à tous les niveaux, que ce soit comme infirmière, coordonnatrice ou directrice.

En premier lieu, mes valeurs en regard du travail d'équipe, m'ont permis d'avoir une grande confiance en mes équipes et de m'appuyer sur leurs compétences pour réaliser le travail à accomplir dans tous les domaines que j'ai dirigés. Il faut savoir s'entourer, comme je n'étais pas une spécialiste des contenus de ces différents secteurs, je crois que c'est grâce au respect du savoir des autres, que je considère comme des spécialistes, que j'ai pu relever des

défis aussi importants. Par ailleurs, j'ai toujours assumé les responsabilités de la prise de décision finale même dans des situations difficiles et impopulaires. De plus, comme j'ai dû très souvent défendre des dossiers importants, je l'ai fait bien sûr à partir des données que je détenais sur le sujet grâce à la contribution de mes collaborateurs.

Ainsi, au fil du temps et des postes que j'ai occupés avec de plus en plus de responsabilités, ces valeurs m'ont permis de créer un sentiment de fierté et d'appartenance auprès de mes équipes et de rassembler mes collaborateurs autour de projets d'envergure réalisés avec succès, mais également de passer à travers bien des tempêtes. Enfin, l'expérience m'a démontré que si j'agis ou décide en me laissant guider, bien sûr par les principes théoriques appris et l'expérience acquise dans la gestion de diverses situations de gestion complexes, mais aussi par mes valeurs, ces dernières me guident toujours vers les meilleures décisions dans les circonstances données. C'est un cadeau qui me vient de l'expérience, du travail accompli mais aussi, je crois, de l'importance que j'y ai toujours accordée.

Comment expliquez-vous votre parcours de gestionnaire des services cliniques vers la Direction des finances et services immobiliers et en quoi le programme de maîtrise en administration de la santé a-t-il été déterminant ou non?

Graduée en 1977, j'ai pratiqué comme infirmière et plus tard comme assistante-coordonnatrice en psychiatrie pour les dix premières années de ma carrière. Mon cheminement quelque peu atypique, s'est dessiné lentement sans vraiment de plan précis. Dès le départ, j'ai ressenti le besoin d'avoir des outils pour mieux exercer mes fonctions de gestion. Mon expérience jumelée avec des études de baccalauréat au niveau des services cliniques et en gestion m'ont permis par la suite de devenir un cadre chevronné déjà à cette époque. La maîtrise en administration de la santé m'apportera plus tard un cadre d'analyse stratégique, des méthodes de prises de décisions, de faire un retour sur les résultats des décisions qui me permettront d'occuper des fonctions à des niveaux stratégiques des organisations.

Parmi les moments importants de ma carrière, je crois que celui où j'ai pris la décision de quitter définitivement le milieu clinique où je travaillais depuis 10 ans pour étudier au niveau de la maîtrise en administration de la santé à temps plein, en est un. Par la suite, j'ai obtenu ma maîtrise en 1989 après avoir fait ma résidence à la direction générale de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont. Cette expérience, très déterminante dans mon parcours de carrière, me permettra de prendre contact avec une grande organisation, en l'occurrence un centre hospitalier universitaire qui me

placera dans un milieu où j'ai pu observer des gestionnaires chevronnés œuvrer dans un milieu où les enjeux organisationnels étaient très importants.

Après ce stage, j'ai occupé un poste de conseillère à la Direction du recouvrement de la santé au Ministère de la Santé et des Services sociaux. Jusque-là, je maîtrisais très bien les éléments de la gestion des programmes cliniques, mais pour la première fois de ma carrière, j'ai eu des responsabilités dans des dossiers qui m'ont amené à découvrir des aspects jusqu'alors inconnus des ressources financières et immobilières. Ainsi, j'ai côtoyé dans ce poste des professionnels d'autres milieux, des ingénieurs, des architectes, des comptables, un univers jusque-là nébuleux pour moi. À ce moment, j'ai également eu un contact beaucoup plus étroit avec l'aspect politique du système de santé dans les divers dossiers que j'ai eu à traiter. J'y ai appris l'application des aspects politiques, non sans quelques émois et difficultés! L'expérience acquise dans cet épisode de ma carrière m'a permis par la suite de mieux comprendre les enjeux politiques du système de soins et sa grande complexité.

Ma trajectoire s'est dessinée ensuite au fil des opportunités qui se sont présentées dans divers secteurs et que j'ai accepté d'expérimenter avec beaucoup d'ouverture. Bien sûr, des personnes de mon entourage ont été déterminantes dans ma carrière. Ce qui m'a amené à des fonctions de direction au Centre de recherche de l'Institut de Cardiologie de Montréal en plein développement de son Centre de recherche et ensuite aux directions de la DSPH puis des services financiers, immobiliers et ressources informationnelles de grandes organisations comme l'Institut de Cardiologie de Montréal et l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie.

De quelle façon vos années d'expérience ont-elles influencé le gestionnaire et la personne que vous êtes devenue?

Le nombre des années d'expérience à des postes dans des directions de grandes organisations m'a donné l'opportunité de développer mes habiletés de gestionnaire et de réaliser des projets importants. L'expérience a façonné le gestionnaire, mais sans aucun doute la femme que je suis maintenant. Mais je peux maintenant confirmer l'importance du choix que j'ai fait de respecter mes valeurs sur lesquelles j'ai appuyé mes choix, mes prises de décisions et mes actions depuis le tout début de ma carrière comme infirmière. Je constate que j'ai développé mon style de gestion autour de ses valeurs et j'en suis profondément convaincue.



Une vie professionnelle basée sur des valeurs personnelles comme fondement dans l'exercice de l'administration des services de santé (suite)

J'ai également appris des expériences de la vie comme tout le monde, il faut travailler fort pour réussir, mais j'ai compris l'importance du partage du temps entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Plus jeune, j'étais préoccupée par l'importance de me préparer une vie professionnelle heureuse puisque je devrais y passer un bon moment au cours de ma vie. L'expérience m'inspire aujourd'hui la sagesse de travailler pour me réaliser, mais aussi celle de nourrir ma vie personnelle puisque la vie se prolonge bien au-delà de la vie professionnelle.

Quel conseil donneriez-vous à un ou une jeune gestionnaire?

J'insisterais sur l'importance de bien se connaître, d'identifier leurs valeurs pour faire des choix qui vont guider leurs décisions dans leur cheminement de carrière.

Je leur dirais aussi : soyez à l'affût des défis qui sont offerts, prenez les occasions de sortir des sentiers battus lorsqu'elles se présentent, n'ayez pas peur de faire des erreurs, apprenez d'elles, tournez-vous vers vos collègues en développant l'entraide, le soutien et la collaboration nécessaire pour réussir à rendre les résultats. Trouvez-vous des coachs expérimentés, consultez-les. Créez des alliances avec des personnes positives et qui veulent améliorer l'avenir, attirez-les dans vos équipes ou suivez-les. Si vous devenez le chef, apprenez à bien doser l'équilibre des forces dans vos équipes. Entourez-vous de personnes compétentes que vous respecterez et consulterez pour leur expertise et en qui vous mettrez votre confiance. Enfin, n'ayez pas peur de consulter les autres, ne pas rester seul, surtout dans les moments difficiles.

Selon vous, quels sont les plus grands défis des gestionnaires du réseau de la santé pour l'avenir?

Penser réseau pour créer un réseau, nous y travaillons, mais le chemin est long pour y arriver dans un système toujours en mouvance tant au niveau politique que de la gouverne. Ce réseau doit se construire sur un projet clinique. Selon moi, les gestionnaires sont trop souvent distraits par la réalisation des grands objectifs du système de soins par les nombreuses demandes ou urgences du moment. La direction des équipes exige de garder le cap sur l'important même si la gestion quotidienne des activités est nécessaire en tout temps pour assurer l'accès aux services à la population.

L'instabilité des équipes qui fragilise la mémoire organisationnelle est un autre aspect important des enjeux actuels pour les gestionnaires. Le personnel plus âgé quitte et ceux qui le remplacent changent plus fréquemment d'emplois qu'avant. Cette situation exige de la part des gestionnaires des habiletés nouvelles et des investissements constants dans la gestion des équipes et le coaching des recrues autant des professionnels que des jeunes cadres.

Autre défi de taille, préserver le système public. Il faut continuer de rendre des services publics dans le secteur de la santé. Selon moi, cela relève beaucoup de nos convictions à tous et chacun. Il y a dans ce réseau encore des défis extraordinaires à réaliser. Le réseau est aussi bon, aussi grand et aussi intéressant qu'on veuille qu'il soit.

Merci beaucoup à Nicole Choinière pour sa collaboration à la réalisation de cette entrevue.

UNE IDÉE DE LECTURE...

Comment bâtir votre politique d'utilisation des médias sociaux

Didier Dubois, Emilie Pelletier, Katherine Poirier

ISBN/ISSN : 978-2-89635-671-3

Nombre de pages : 226 pages

Reliure : couverture souple

Date de publication : 2011-10-19

Éditeur : Éditions Yvon Blais

Que votre organisation utilise les médias sociaux ou non, il faut vous munir d'une bonne politique d'utilisation des médias sociaux. Pourquoi ? Parce que vos employés, vos clients ou vos fournisseurs, eux, les utilisent et parlent probablement déjà de votre organisation.

Doit-on laisser nos employés aller sur les médias sociaux ? En cas d'abus, a-t-on des recours légaux ? Quels sont les éléments que devrait couvrir la politique d'utilisation des médias sociaux ? Vos employés peuvent-ils mettre les photos de votre dernier party de Noël sur leur page Facebook ou, encore, utiliser votre logo d'entreprise ? Ce ne sont là que quelques-unes des questions auxquelles répondra ce guide.

Les auteurs de ce livre ont décidé de combiner leurs expertises en gestion des ressources humaines, en communication marketing et en droit pour vous proposer un guide complet, rempli d'outils et d'exemples concrets qui vous permettra d'élaborer votre propre politique d'utilisation des médias sociaux.

Site web: <http://www.editionsyvonblais.com/description.asp?docid=8428>



Venez consulter notre site Internet :

www.adasum.com

Si vous souhaitez nous suggérer un thème pouvant être abordé dans l'une de nos parutions, si vous souhaitez apporter un commentaire ou nous faire des suggestions, n'hésitez pas à communiquer avec nous : adasum@umontreal.ca

Au plaisir de vous lire et d'échanger avec vous !

Contact:

ADASUM

Département d'administration de la santé Université de Montréal Case postale 6128, succursale Centre-ville Montréal, Québec H3C 3J7

Tél. avec messagerie : +1-514-343-6111 #4938

Fax: +1-514-343-2448 adasum@umontreal.ca

Changement d'adresse ?

Faites-nous parvenir par courriel votre nouvelle adresse électronique afin de continuer à recevoir l'Infolettre.

Annonces

Vous êtes diplômé ou professeur du DASUM, vous pouvez annoncer vos services dans le Bulletin, au coût de 250 \$ par parution, et soutenir ainsi les activités de l'ADASUM.

Comité de rédaction du Bulletin de l'ADASUM

Robert Bilterys

Huguette Blouin

Jacques Couillard

Rachel Goupil

Véronique Lavallée

Julie Ricciardi

Charles Olivier Thibeault