



# ADASUM

## INFOLETTRE

Vol. 19 N°1 Octobre 2011

ASSOCIATION DES DIPLOMÉS EN ADMINISTRATION DE LA SANTÉ DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

### Regards sur nos récents diplômés Qu'est devenue Amal Hamadache...

Chaque année, près d'une cinquantaine d'étudiants reçoivent leur diplôme du département d'administration de la santé. Afin de relever leur parcours professionnel, voici un premier témoignage de nos récents diplômés concernant leur intégration dans le marché du travail.

Diplômée de l'ADASUM de la promotion 2010, Amal Hamadache est médecin généraliste de formation. Diplômée de la faculté de médecine d'Alger en Algérie, c'est en 2008 qu'elle décide de venir s'installer à Montréal, afin d'approfondir ses connaissances et habiletés de gestion dans le réseau de la santé.

Avant d'effectuer une maîtrise en administration de la santé, elle a été médecin généraliste dans un secteur sanitaire de Birtraria à Alger. Elle a de plus exercé la fonction de gestionnaire durant quatre années en Algérie, où elle a été responsable du bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités de soins et responsable du bureau de la prévention. C'est dans le cadre de ces fonctions, qu'elle s'est découverte un intérêt pour le rôle de gestionnaire, qu'elle considère rempli de beaux défis stimulant la créativité et ne laissant jamais de place à la routine.

Lorsqu'on lui demande de nous parler de la réalité du médecin versus celui du gestionnaire, elle nous répond : « quand je compare les deux professions, je

*me rends compte que le but recherché dans les deux types de profession est le même. C'est en fait de promouvoir la santé et le bien être de la population. Mais une chose les distingue : l'approche utilisée pour maintenir la santé des individus. Le médecin agit à partir du centre opérationnel en utilisant ses connaissances techniques en médecine, alors que le gestionnaire agit à partir du sommet stratégique en utilisant ses connaissances en gestion et en faisant appel à ses habiletés et à sa créativité ».*

Lors de ces études, elle a notamment développé un intérêt pour le marketing social et la gestion de projet. Durant son stage, elle a pu d'ailleurs mettre à profit les connaissances qu'elle a acquises dans ces domaines. Stagiaire au CSSS de la Montagne, elle a contribué à différents mandats dont l'analyse du public cible dans le cadre du projet d'implantation du dossier patient numérisé, avec étude de l'ampleur et des causes de la résistance au changement, dans l'objectif de développer une stratégie de déploiement efficace. Elle a également contribué à la réalisation de la charte du projet d'implantation de la solution informatique R-SIPA/ OACIS en phase initiale du projet.

Depuis la graduation du programme, elle a travaillé en tant que consultante à la direction de la qualité du CSSS de la Montagne. Cette nouvelle fonction n'était pas sans défis. « Mon intégration dans ce nouveau travail s'est bien déroulée. Mon principal défi a été de gérer mon stress et de garder mes idées claires face à l'incertitude. Une nouvelle mission m'avait été confiée dans le domaine de la gestion de la qualité et des

*Signature*  
**SOINS PERSONNALISÉS**  
POUR SÉJOURS DE COURTE ET DE LONGUE DURÉE  
Une bannière signée  
**LEGROUPEMAURICE**

## Regards sur nos récents diplômés Qu'est devenue Amal Hamadache... (suite)

*risques et je devais absolument être à la hauteur des attentes de mon client. Toutefois, même s'il est certain au départ que je ressentais de l'incertitude, je considère que le programme de maîtrise et la méthode pédagogique des professeurs m'ont beaucoup aidé. Ils nous ont donné un bagage intellectuel, et dans tous les cours, nous avons pu consolider les apprentissages reçus par des travaux pratiques au sein d'organisations de santé. Il faut mentionner également que le stage que nous avons réalisé m'a permis de mettre à l'épreuve mes compétences et de les développer ».*

Une des choses que retient Amal de son travail de consultante sont les habiletés interpersonnelles. « *Dans le cadre de cette fonction, j'ai réalisé combien les habiletés de communication sont essentielles, de même qu'une bonne écoute. Ces habiletés sont plus que nécessaires, si nous voulons maintenir la mobilisation et l'implication des intervenants en santé dans le travail. Bref, il faut créer une bonne relation avec eux dès le début du travail ».*

Dans l'exercice de sa fonction, elle a également pris conscience que sa formation clinique a été un avantage certain. « *Par exemple pour l'analyse prospective que j'ai effectuée sur le processus de laboratoire, il y avait des aspects purement techniques. Ma formation de médecin m'a été utile, car je parlais le même langage que les professionnels de la santé, ce qui a donné plus de crédibilité à mon travail ».*

Avec déjà plusieurs réalisations à son actif, nous lui avons demandé quels conseils elle donnerait à de futurs diplômés et futurs gestionnaires. Sans hésitation, elle souligne l'importance de développer un réseau de contacts et d'être confiant dans ses capacités. Elle mentionne, une fois de plus, l'importance des habiletés interpersonnelles, puisqu'elles sont des atouts incontournables pour réussir et gagner l'estime et la confiance de nos professionnels de la santé.

Concernant ses futurs projets, Amal nous indique qu'elle souhaite continuer son développement professionnel en tant que consultante dans le réseau de la santé et qu'elle débutera sous peu de la formation continue en gestion de projet et en lean six sigma. On lui souhaite tout le succès qu'elle mérite.

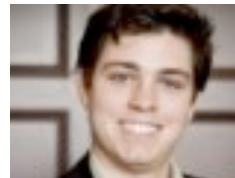
### L'atteinte des objectifs

Par Guillaume Ducharme, M.Sc.

**Conseiller à la gestion intégrée de la qualité et des risques, Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux**

Twitter : [www.twitter.com/guillaumeAOESSS](http://www.twitter.com/guillaumeAOESSS)

LinkedIn : [www.linkedin.com/in/guillaumeducharme](http://www.linkedin.com/in/guillaumeducharme)



Lorsqu'on entend parler de gestion des risques, des images d'accidents, de catastrophes et de complications nous viennent spontanément à l'esprit. La gestion

des risques, pour les intervenants du réseau, se résume bien souvent à la gestion des événements indésirables se produisant au sein des établissements de santé et de services sociaux. Par la publication de son *Guide de la gestion intégrée des risques*, l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) entend bien changer radicalement cette idée.

Basé sur la norme internationale ISO 31000 *Management du risque* élaborée par l'Organisation internationale de normalisation en 2009, le guide de l'AQESSS propose aux établissements de santé et de services sociaux d'adopter une nouvelle approche de gestion des risques mettant davantage l'accent sur l'atteinte des objectifs organisationnels en gérant efficacement tous les éléments qui pourraient en affecter la réalisation. Cette nouvelle conception de la gestion des risques, plus positive, tient compte de la complexité actuelle du monde dans lequel le « risque zéro » n'existe pas. Il est donc nécessaire « d'arbitrer », c'est-à-dire de faire des choix, pour déterminer les risques acceptables et ceux qui ne le sont pas. Évidemment, ces choix nécessitent une

## L'atteinte des objectifs (suite)

réflexion approfondie et des processus décisionnels clairement établis puisque la gestion des risques ne doit pas être une pratique artisanale ou improvisée. C'est d'ailleurs l'objectif du guide de l'AQESSS que de fournir des méthodes et des concepts permettant aux gestionnaires du réseau de bien identifier, analyser et traiter leurs risques.

### Une nouvelle conception du risque

L'adoption d'une nouvelle norme internationale en matière de gestion des risques a entraîné une révision de la notion même de « risque ». Alors que le risque se définissait auparavant comme un « danger » ou comme la probabilité qu'un événement causant des dommages survienne, on parle maintenant du risque comme étant un *événement potentiel ou une situation susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs poursuivis*. Le risque, c'est donc « l'incertitude » qui entoure l'atteinte d'un objectif. Cette incertitude requiert de la part des gestionnaires qui ont la responsabilité d'atteindre des objectifs, de mettre en place des systèmes permettant de gérer efficacement les risques. Pour favoriser la mise en place de ces systèmes, le guide propose une démarche basée sur le cycle d'amélioration continue de la qualité, le *Cadre organisationnel de gestion intégrée des risques*. Le cadre organisationnel est une démarche dynamique permettant d'implanter la gestion des risques dans les systèmes et processus de gestion de l'établissement tout en assurant que cette implantation soit constamment revue et améliorée.

Le guide propose également un processus standardisé pour gérer les risques. Le *Processus de gestion intégrée des risques* est un outil de réflexion et d'aide à la décision en matière de gestion des risques qui met l'accent sur l'analyse et l'évaluation formelle des risques tout en communiquant et en consultant constamment les parties prenantes<sup>2</sup>. Ce processus encadre également les différentes options de traitement des risques et rappelle l'importance de documenter les différentes étapes de la réflexion afin d'être en mesure

de rendre des comptes sur les décisions prises en matière de gestion des risques.

### Un changement de paradigme pour les gestionnaires

Les changements dans la conception du risque entraînent une révision du paradigme de la gestion des risques dans son ensemble. Pour les gestionnaires, ce changement est important. La gestion des risques n'est plus l'apanage de spécialistes chargés uniquement de calculer les probabilités qu'un événement indésirable se produise. La gestion intégrée des risques remet la responsabilité de « l'arbitrage des risques » entre les mains des gestionnaires. Ces derniers, appuyés par les analyses et les évaluations des spécialistes et l'avis des parties prenantes, doivent prendre des décisions éclairées sur la conduite à tenir face à aux risques.

La conception antérieure de la gestion des risques mettait toute la responsabilité entre les mains du spécialiste en prévention qui, dès qu'il détectait un risque potentiel devait donner l'alarme afin d'éviter la réalisation de l'événement indésirable. La notion d'objectif à atteindre n'était pas prise en considération lors du processus d'analyse. D'ailleurs, l'atteinte des objectifs organisationnels n'est pas du ressort des spécialistes, mais relève des gestionnaires.

La nouvelle conception du risque permet un dialogue entre le spécialiste et le gestionnaire en légitimant l'autorité de ce dernier comme responsable de la décision finale. Face à l'analyse du spécialiste, le gestionnaire doit réévaluer les objectifs poursuivis et valider le niveau de tolérance des parties prenantes. La réflexion du gestionnaire fait partie intégrante du processus d'analyse et d'évaluation des risques. Est-il possible de tolérer un tel niveau de risque? Est-ce que l'avantage des objectifs poursuivis l'emporte sur l'inconvénient des risques envisagés? Voilà les questions essentielles à se poser lors de la réflexion. Au final, c'est au gestionnaire d'en décider.

## L'atteinte des objectifs (suite)

La gestion intégrée des risques propose un processus de réflexion qui se doit être le plus transparent possible. Nous vivons à une époque où l'information circule librement et rapidement. Comme le dit l'adage : « Tout finit toujours par se savoir ». Il faut impérativement éviter que les réflexions concernant la gestion des risques s'effectuent en secret, dans des cercles « d'initiés ». C'est en assurant la transparence des processus décisionnels en matière de gestion des risques que les gestionnaires pourront maintenir un lien de confiance entre l'établissement, son personnel, les usagers et la population. Aucun processus n'est infaillible, même pas celui que propose la gestion intégrée des risques. Cependant, en assurant la transparence de la réflexion et en associant toutes les parties prenantes, on favorise une meilleure compréhension des choix effectués par les gestionnaires en matière de gestion des risques.

### **Faire de nos établissements des entreprises gagnantes!**

Dans le guide, une citation, placée en exergue au premier chapitre, donne le ton à l'ensemble de la démarche de gestion intégrée des risques : « *L'entreprise gagnante est celle qui s'attache à identifier les risques impliqués dans la réalisation de ses objectifs et les gère pour garantir un résultat positif* ». Voilà l'enjeu de la gestion intégrée des risques : permettre une saine gestion des risques afin de garantir que l'organisation atteindra ses objectifs.

Pourquoi s'attacher autant à l'atteinte des objectifs? Parce qu'il s'agit de l'essence même de la gestion : organiser des ressources dans le but d'atteindre nos objectifs. La gestion intégrée des risques veut contribuer à faire de nos établissements des organisations « gagnantes » qui atteignent leurs objectifs. Ce discours, résolument volontaire, positif et proactif, devrait être reçu comme une bouffée d'air frais par les gestionnaires d'un réseau surchauffé par

les analyses alarmistes des médias et les critiques parfois dramatisantes de l'opinion publique.

Le Guide de la gestion intégrée des risques est disponible via le site Internet de l'AQESSS. Pour discuter de la gestion intégrée des risques, il est possible de commenter mes billets sur le blogue Qualité et gestion des risques. [www.aqesss.qc.ca](http://www.aqesss.qc.ca)

<sup>1</sup> Par « partie prenante », on désigne une « personne ou un organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir lui-même affecté par une décision ou une activité (Guide ISO 73 *Management du risque – vocabulaire*)

<sup>2</sup> Knight, Kevin, W., "La future norme ISO 31000 sur le management du risque", ISO Management Systems, juillet-août 2007, p.8