



Séminaire du 3 juillet

**Gertrude Bourdon, Présidente-directrice générale
CHU de Québec-Université Laval
Présidente du RUIS de l'Université Laval**

Pascal Maurel : Quels sont selon vous les « irritants » qui peuvent exister quand on entreprend une grande réforme soit de son hôpital soit du système de santé ? Quels sont les « raidissements » à contourner des populations et des professionnels face à l'annonce et à l'application des réformes ?

Gertrude Bourdon : Le plus important c'est de rapidement créer un climat de confiance car ce qui mine le climat de collaboration est la méfiance, les rumeurs, l'inconnu.

Les premiers contacts sont très importants pour rassurer, stabiliser, transmettre un plan clair des étapes. Toutes réformes, transformations engendrent des questionnements de la part des personnes, tout groupe confondu.

Aurais-je du travail ? Où irais-je ? Qui sera mon patron ? Sera-il à l'écoute ? Etc. Il faut écouter ça.

Plusieurs hauts dirigeants trouvent "irritants" cette inquiétude des personnes. Cependant il est essentiel d'y être à l'écoute pour mobiliser tout le monde vers le changement. Personne n'est résistant aux changements mais tout le monde veut comprendre pourquoi et l'entendre directement du haut dirigeant. C'est là que se mesure le courage managérial. En québécois on dit "aller au front".

Par exemple, lors de la fusion en 2012, nous avons réalisé la première année au CHU de Québec plus de 52 retraites d'une journée comprenant toutes les directions afin de "se connaître et se reconnaître". Pour mobiliser il faut investir et ce fut payant.

De plus, toute l'équipe de direction doit avoir des comportements créateurs de confiance: présence, communication verbale directe, corriger rapidement les rumeurs, gestion de proximité, aller sur le terrain, avoir des comportements irréprochables (sourire, bonne humeur, dynamisme, énergie), axer sur les solutions, etc).

Le haut dirigeant doit investir et mettre à son agenda la communication interne et ne pas hésiter pendant les 2 premières années à délaissé un peu l'externe et la représentation.

Ensuite, il faut laisser de la liberté aux gestionnaires pour travailler, favoriser l'innovation, adopter des pratiques de gestion modernes qui stimulent les cadres, avoir un programme de formation continue pour les cadres, avoir un plan de communication organisationnel et un plan de reconnaissance institutionnel pour susciter la fierté et les succès.

Lorsque les succès arrivent le cercle vertueux est commencé...

Avec le partenariat institutionnel de