



Le Réseau Conseil
Interdisciplinaire du Québec

Mai 2009

Devenir cadre aujourd'hui : *Pourquoi et comment ?*



Sommaire

Cliquez sur le lien pour accéder directement l'information voulue :

Devenir cadre aujourd'hui : pourquoi et comment ?

Un texte de Claude Larivière

- Une fonction qui a fortement changé
- Passer d'un statut de praticien à celui de gestionnaire
- Devenir gestionnaire aujourd'hui : les habiletés à développer

Liste de thèmes d'intervention dans les organisations

- Travailler en interdisciplinarité
- Dynamiser un conseil multidisciplinaire
- La collaboration inter-organisationnelle : fondements et pratiques
- Gérer une équipe multidisciplinaire dans une perspective interdisciplinaire
- Dépersonnaliser les conflits et apprendre à les résoudre de façon constructive
- Intervention de consolidation d'équipe de travail et de résolution des problèmes
- Formation «Stress et épuisement professionnel»
- Les plans de services individualisés (PSI) : possibles et réalités
- Planifier le changement dans l'organisation
- Préparer ses cadres à gérer le changement

Ce qui nous distingue dans nos interventions!

Les principaux membres du RCIQ

Inscrivez-vous sur notre liste de distribution électronique



Devenir cadre aujourd'hui : pourquoi et comment ?

Claude Larivière

Nous vivons dans un contexte où la seule chose permanente, c'est paradoxalement le changement ! Et, dans les faits, avec ces multiples transitions, tant personnelles qu'organisationnelles, beaucoup d'incertitude s'installe. La tendance naturelle en période de turbulence consisterait, comme les bons marins, à chercher refuge dans un havre moins perturbé par les éléments pour reprendre son souffle et voir venir les événements subséquents.

Alors pourquoi certaines personnes veulent-elles encore relever le défi et devenir cadre, c'est-à-dire accepter de mettre, chacun à leur niveau, la main au gouvernail dans la tempête ? Nous tenterons de faire le point sur l'évolution de la fonction d'encadrement depuis une quarantaine d'années dans le secteur parapublic. Ce recul dans le temps nous permettra de mieux caractériser l'évolution des exigences reliées à ce changement de carrière que constitue le passage d'un statut de professionnel salarié et syndiqué à celui de gestionnaire dans les organisations sociales et sanitaires.

Une fonction qui a fortement changé

Initialement, le chemin vers la « promotion » commençait par l'accumulation d'un bon nombre d'années dans l'exercice d'un métier afin de maîtriser la plupart des situations qui peuvent s'y présenter et l'exercice progressif d'un bon jugement, accompagné d'un leadership naturel. L'œil de la direction identifiait le potentiel de ce bon employé et surtout son ascendant sur ses collègues. On l'invitait alors à assumer des fonctions de contremaître pour diriger un groupe de salariés. Le contremaître constituait en quelque sorte un relais descendant entre la direction et le personnel d'exécution ; occasionnellement, on le consultait de façon à prendre le pouls de la base.

Les qualités recherchées incluaient la capacité d'organiser et de répartir le travail, d'accueillir et de former les nouveaux employés, tout comme celle de faire régner une certaine discipline dans le groupe de travailleurs. Ce modèle, développé avec l'organisation scientifique du travail, accompagnait une organisation parcellisée du travail où chacun exécute des tâches bien définies et prescrites.

Dans l'univers professionnel, les choses prennent une autre coloration depuis le développement d'un réseau public dans les années 70. La formation initiale standardise les pratiques en définissant les actes professionnels qui peuvent être posés et les organisations se donnent des règles internes d'application en fonction de leur mission et des clientèles à qui elles destinent leurs services. Dans ce contexte, la professionnalisation se réalise par étapes, avec une période initiale sous supervision, suivie d'une maîtrise progressive de l'art d'accomplir l'ensemble des actes professionnels propres à chaque profession.

Avec le temps, on constate que certains manifestent des habiletés particulières et deviennent eux-mêmes superviseurs de stagiaires ou bien sont invités à représenter leur équipe et participer à un comité de travail chargé, par exemple, de tâches de conception et de développement d'outils professionnels.

Si les résultats de cette contribution s'avèrent probants, ce professionnel acquiert ainsi une double légitimité, à la fois auprès de la direction et parmi ses collègues de travail. Une autre façon de se distinguer professionnellement passe par un investissement personnel dans des activités d'approfondissement (études de deuxième cycle ou formation spécialisée, lectures de revues scientifiques et participation à des colloques spécialisés); ici le gain se manifestera davantage parmi les collègues qui auront tendance à se référer à cette personne pour lui demander des conseils dans sa zone de compétence spécialisée.

Enfin, des interventions à la fois structurées et pertinentes lors d'échanges professionnels autour de cas particulièrement complexes et difficiles peuvent aussi valoir une réputation enviable à des professionnels qui savent aider leurs collègues sans imposer leurs valeurs où leur façon de faire. Ici savoir, savoir faire et savoir être doivent se combiner harmonieusement. Car l'univers des professionnels, même ceux qui travaillent dans des organisations parapubliques, se caractérise par une aspiration profonde au respect de leur autonomie et un doute généralement assez partagé à l'endroit de tout ce qui leur semble constituer des formes de contrôle (supervision imposée, compilation de statistiques, comptes à rendre sur la performance quotidienne, tenue de dossiers, etc.). Dès lors, la tâche des gestionnaires s'avère pleine de défis.

La raison d'être du gestionnaire et sa tâche principale consiste à « faire faire des choses. Cela s'applique autant au superviseur qui doit s'assurer de la maîtrise adéquate des techniques et de la qualité des services donnés, qu'au chef d'un service responsable de la cohérence et de la complémentarité des contributions de chacun des employés qui lui sont confiés. [...] En ce sens, le gestionnaire est l'intervenant qui a pour fonction particulière de créer et de maintenir dans une organisation, un environnement où les individus qui y travaillent sont encouragés à collaborer de façon efficace et dynamique à la réalisation d'objectifs communs préétablis. » (Larivière, 1988).

Passer d'un statut de praticien à celui de gestionnaire

Le problème propre aux organisations de services de santé et de sociaux réside dans la promotion interne permettant à des professionnels d'accéder à des fonctions de gestion. Pour le praticien expérimenté, « une telle possibilité offre bien sûr maints avantages en soi : renouvellement des défis, connaissance de la dynamique interne et de la culture organisationnelle, croissance dans l'échelle salariale, occasion d'exploiter d'autres aspects de son potentiel personnel, etc. » (Larivière, 1988). En ce sens, lorsque cela est possible, beaucoup d'organisations favorisent le principe d'une promotion interne. Mais pour cela il faut des candidatures intéressées... et intéressantes ! Car n'avoir qu'un ou deux candidats mal préparés, bien qu'ambitieux, constitue certainement plus un problème qu'une solution : prendre un tel risque peut conduire à une crédibilité réduite pour l'équipe de gestion et à un échec personnel pour le professionnel sélectionné ; inversement, rejeter ces candidatures peut conduire ces personnes à développer du ressentiment à l'égard de leur employeur et à développer une attitude de faible collaboration avec le gestionnaire finalement choisi.

En 1991, nous avons mené trois analyses systématiques sur les candidatures à des postes de gestionnaires de premier niveau (coordonnateurs de programmes en CLSC) tant à Montréal qu'en province. Les directeurs des ressources humaines d'aujourd'hui seraient comblés s'ils recevaient comme à l'époque une moyenne de 81 CV de candidats ! Remarquez que parmi ceux-ci seulement 40 % (pourcentage constant dans les trois cas) respectaient les critères affichés (notamment un premier cycle universitaire, une expérience professionnelle suffisante complétée par un minimum d'expérience en gestion). Il restait tout de même 33 candidatures en moyenne parmi lesquelles les recruteurs pouvaient aisément sélectionner quatre ou cinq personnes à inviter en entrevue. L'âge moyen des personnes retenues pour cette étape était de 39 ans (dont 15 années d'expérience professionnelle dont 9 années d'expérience en gestion). Il s'agissait nettement de personnes au mi-temps de leur carrière.

Aujourd'hui, la situation est complètement changée. Des DRH nous ont indiqué qu'ils s'estimaient heureux si, pour un poste de gestionnaire affiché publiquement, ils recevaient 7 ou 8 candidatures parmi lesquelles ils réussiraient difficilement à retenir suffisamment de CV pour tenir des entrevues de sélection. D'où la préférence d'un certain nombre d'organisations à encourager la formation d'une relève interne pré-sélectionnée puis engagée à suivre l'un des programmes de formation dispensés à cette fin par des universités en collaboration avec des Agences.

Le problème que rencontre le professionnel qui devient ainsi gestionnaire dans son environnement habituel de travail est l'abandon du type de relations préalablement établies avec ses pairs (Holloway, 1980) pour se retrouver dans une situation d'isolement s'il ne parvient pas à créer un réseau d'échanges et de soutien avec ses nouveaux collègues cadres. Les gestionnaires récemment promus qui tentent de demeurer très proches de leurs anciens collègues ont tendance

à développer une vision trop limitée de la gestion, centrée sur leur seule unité où ils cherchent à développer un climat chaleureux. Or, devenir cadre n'a rien à voir avec un concours de popularité et un professionnel qui « valorisait énormément hier l'autonomie et la créativité comme moyens de réaliser devient curieusement très prudent, réduisant sa marge de manoeuvre à des petits pas » (Larivière, 1988 s'appuyant sur Katz, 1978).

Accepter un poste d'encadrement signifie aussi modifier fondamentalement son rapport à l'autorité puisqu'il devient implicitement un symbole en action de celle-ci dans l'organisation. Il faut explicitement accepter de prendre des décisions pas toujours faciles ou encore de défendre celles prises par des supérieurs dont on ne partage pas la vision des choses.

Staw (1980) ajoute également l'importance pour le nouveau gestionnaire « de passer d'une approche réactive (au besoin du client) à une approche proactive (anticipant les situations et prévoyant des solutions alternatives). » (Larivière, 1988). Pour y parvenir, il faut traiter beaucoup d'informations qui permettent de dégager une vue d'ensemble là où le professionnel syndiqué valorisait davantage son point de vue professionnel et l'interprétation qu'il se fait des besoins de la clientèle.

En 1988, nous écrivions que « Le gestionnaire accompli a réussi, dans un style qui lui est personnel, à maîtriser ces trois éléments: processus, contenu et relations interpersonnelles. Il travaille dans un poste dont le niveau lui convient (comportant assez de défis pour le stimuler et éviter la routine), dans une organisation où il se sent à l'aise parce qu'il en partage la philosophie de gestion, s'y sent supporté et connaît les attentes qu'on entretient à son égard. » (Larivière, 1988)



Devenir gestionnaire aujourd'hui : les habiletés à développer

Mieux saisir le défi qui consiste à gérer dans le contexte actuel peut sembler difficile pour un professionnel qui désire devenir cadre tout comme pour un jeune gestionnaire (ayant moins de quatre ans d'expérience) confronté avec l'ensemble des aspects de sa tâche dans un contexte de changements et de pénurie de ressources alors que l'environnement global est lui-même instable.

Pour bien se positionner, il faut d'abord identifier à partir de votre profil personnel (valeurs, intérêts, type de fonctions recherchées) quel est le style de gestion qui vous caractérise afin d'utiliser au mieux votre potentiel dans le contexte de votre organisation. Pour cela il existe bon nombre d'instruments et de modèles (MBTI, Mintzberg, Cameron & Whetton, Pitcher, etc.) qui permettent de mesurer différentes facettes de votre personnalité et de vos préférences en gestion.

Par la suite, il faut passer à l'action. Qu'est-ce qu'il vous faut développer pour devenir un « bon » gestionnaire ? Comment cerner vos forces et vos faiblesses comme apprenti ou jeune gestionnaire ou encore découvrir ce que la littérature nous révèle et que vous pourrez utiliser dans votre gestion au quotidien lorsque vous rencontrez des « problèmes » qui sont autant de défis à vos habiletés. Là aussi il existe maints outils de développement de votre potentiel.

Curiosité oblige, vous vous demanderez sans doute ensuite quelles sont les principales difficultés que rencontrent généralement les gestionnaires (et dont ils parlent peu) ? Là, il faut accepter un peu de modestie et faire preuve d'ouverture. Très souvent, pour trouver des solutions aux difficultés que vous rencontrez, il suffit de confronter votre expérience avec celle vécue par des collègues. L'idéal est de briser isolement et solitude et de développer un réseau d'échanges et de co-développement avec d'autres cadres. Se donner un plan d'amélioration continue de vos habiletés personnelles constitue aussi un aspect stratégique important pour développer sa carrière.



'BIBLIOGRAPHIE : Holloway, S., (1980), "Up the hierarchy, from clinician to administration", *Administration in Social Work*, vol. 4 (4), Winter, 1-14. Katz, R., (1977), "Job longevity as a situational factor in job satisfaction", *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-223. Larivière, C. « Gérer au quotidien », *Intervention*, # 79, mars 1988, 26-29. Staw, B., (1980), "Rationality and justification in organizational life", dans H. Staw et I. Commings (éditeurs), *Research in Organizational Behavior*, vol. 2, Greenwich: JAI Press.

Liste de thèmes d'intervention dans les organisations

L'ensemble de nos programmes de formation peut être adapté à vos besoins soit au niveau de leurs durées ou de leurs contenus. La formule « midi conférence » est également disponible.

• Travailler en interdisciplinarité

Nous avons contribué à la formation de plus de 5000 intervenants et gestionnaires (250 équipes) à cette approche depuis 1994. Évidemment, notre perspective a évolué. Notre programme est adapté aux diverses réalités du réseau et les expériences vécues dans plusieurs organisations ont grandement enrichi notre formation.

Premier objectif de la démarche proposée : Sensibiliser les intervenants aux connaissances théoriques et pratiques disponibles sur la collaboration inter-professionnelle.

La collaboration inter-professionnelle constitue de plus en plus une pratique nécessaire pour bien répondre aux problèmes complexes d'une partie importante de la clientèle. Le passage de la théorie à la pratique nécessite formation et soutien.

Deuxième objectif de la démarche proposée : Former les membres d'équipes de travail aux bonnes pratiques qui facilitent le travail interdisciplinaire.

Durée : Sous forme de conférences ou de journées de formations. Nous pouvons également accompagner une démarche d'établissements visant à introduire ou accentuer ce type de pratique. Dans ce cas, nous proposons habituellement deux préalables : une demie journée de sensibilisation/bilan avec les gestionnaires des équipes concernées et un sondage auprès des personnes à être formées sur leurs vécus et leurs perceptions de l'interdisciplinarité. Ces deux préalables visent autant à rentabiliser l'investissement institutionnel, qu'à nous aider à mieux cibler nos interventions.

• Dynamiser un conseil multidisciplinaire

La formation des Centres de santé et de services sociaux assure à deux catégories de professionnels (médecins, dentistes et pharmaciens, d'une part, les infirmières et infirmiers, d'autre part) un soutien et une représentation claire (directeur des services professionnels, directrice des soins infirmiers) alors que les autres professionnels, (services sociaux, réadaptation ...) se retrouvent dans un Conseil multidisciplinaires qui risque d'être un fourre tout si on ne le soutient pas activement.

Premier objectif de la démarche proposée : Permettre aux personnes composant un exécutif de CM de réfléchir de façon structurée sur les stratégies possibles pour organiser leur fonctionnement.

La loi reconnaît que le CM se compose de personnes de professions différentes et prévoit des modalités (structures de représentation, comité de pairs) qui peuvent l'aider à atteindre sa finalité. Mais il faut aussi tenir compte des professionnels isolés (peu nombreux), du rôle d'affirmation et d'animation ainsi que des relations à développer entre le CM, le CMDP, le CII et le CA de l'organisation. Ce contenu peut aussi être adapté au contexte des autres types d'établissements publics (CH, C.J, CRDI, CRDP, etc.).

Deuxième objectif de la démarche proposée : Accompagner les participants dans leur démarche pour dynamiser le Conseil multidisciplinaire en les aidant à construire un programme annuel d'activités.

Durée : une journée.



• La collaboration inter-organisationnelle : fondements et pratiques

Les organisations publiques doivent collaborer entre elles puisque la culture du « silo » n'est plus acceptée, en plus de tisser des liens avec deux environnements très différents : le privé (ou secteur marchand), le communautaire (les organismes à but non lucratif et d'économie sociale) et l'intersectoriel (milieu scolaire, municipal, etc.).

Premier objectif de la démarche proposée : Sensibiliser l'équipe de gestion aux connaissances théoriques et pratiques disponibles sur la collaboration inter-organisationnelle (ce qui fonctionne et ce qui a fait échouer).

La collaboration inter-organisationnelle constitue une pratique reposant sur un engagement organisationnel. Une fois la prise de conscience des « bonnes pratiques » réalisée, il faut aussi se donner les moyens d'atteindre les objectifs recherchés. Cela ne peut être accompli de façon durable par un gestionnaire isolé mais repose plutôt sur une démarche collective et des choix partagés des cadres d'un établissement, balisés par les orientations de leur conseil d'administration.

Deuxième objectif de la démarche proposée : Accompagner l'équipe de gestion dans sa démarche pour réaliser un bilan des relations entretenues avec ses partenaires et identifier les organisations avec lesquelles des améliorations seraient souhaitables.

Durée : une journée. Nous pouvons également accompagner l'établissement qui le désire dans son approche des partenaires. Au besoin, des entrevues de validation peuvent être menées avec les personnes identifiées dans ces organismes et un portrait réel tracé.

• Gérer une équipe multidisciplinaire dans une perspective interdisciplinaire

Dans un contexte de changements, de plus en plus de personnes, se retrouvent en situation d'encadrement d'équipes multidisciplinaires de travail (ÉMT) sans y avoir été préparées adéquatement. Or, gérer des intervenants des autres champs professionnels et les amener à travailler en interrelations demandent une sensibilité et des habiletés particulières.

Premier objectif de la démarche proposée : La formation vise à sensibiliser les gestionnaires des ÉMT aux enjeux particuliers liés à ce rôle. Passer d'un rôle d'intervenant à gestionnaire, gérer la diversité professionnelle, animer des démarches complexes, concilier climat et performance ; tout cela nécessite à la fois une réflexion et du soutien.

Deuxième objectif de la démarche proposée : Former les gestionnaires aux différents aspects spécifiques liés aux ÉMT : respect de la définition des rôles professionnels, gestion des conflits, valorisation des équipiers, etc.

Durée : Variable. Nous pouvons également accompagner une démarche structurée de soutien aux jeunes gestionnaires.

• Dépersonnaliser les conflits et apprendre à les résoudre de façon constructive

Depuis 12 ans, nous avons réalisé divers mandats de gestion de conflits dans de nombreuses organisations. Que ce soit dans le cadre d'une formation ou d'une intervention auprès d'un groupe de travail, nous pouvons développer un projet sur mesure adapté à vos besoins pour vous aider à résoudre des conflits intrapersonnel, interpersonnel, intragroupe, intergroupe ou la combinaison de toutes ses situations.

Suite aux changements majeurs survenus dans les structures du réseau, il est normal que des tensions surviennent présentement et au cours des prochaines années. Les changements de culture ne se font pas aisément et nous pouvons vous aider à surmonter ces difficultés en vous donnant de la formation ou en intervenant directement auprès de vos équipes.

Durée : Elle varie en fonction des besoins identifiés et des attentes exprimées.



- **Intervention de consolidation d'équipe de travail et de résolution des problèmes**

De nombreux établissements nous ont sollicités pour aider des équipes de travail à résoudre leurs tensions. Nous avons donc construit un programme structuré et adaptable aux besoins des organisations. Le cadre de travail repose sur les éléments suivants :

- Diagnostic
- Définition des valeurs et objectifs
- Amélioration des modes de communication
- Consolidation d'équipe
- Résolution de problèmes et de conflits
- Plan d'action
- Coaching (suivi)

Durée : Elle varie en fonction des besoins identifiés et des attentes exprimées.

- **Formation « Stress et épuisement professionnel »**

Compte tenu de la réorganisation majeure que vivent les membres de votre personnel, il est plus que nécessaire de leur offrir du soutien pour bien vivre ces transformations.

Notre programme de gestion du stress a été conçu pour outiller les participants à connaître les aspects théoriques liés à ces problématiques et à développer un plan d'action personnel pour faire face aux risques élevés d'épuisement ou de détresse psychologique dans leurs milieux de travail. Il peut s'adresser aux gestionnaires ou au personnel et il sera adapté à leurs besoins respectifs.

Après avoir reçu la formation de base, les gestionnaires participent à une formation/réflexion visant à dépister les signes et symptômes précurseurs, à identifier les facteurs organisationnels, à faire un diagnostic et à intervenir auprès de leurs employés.

Durée : Une à deux journées en fonction des besoins exprimés.

- **Les plans de services individualisés (PSI) : possibles et réalités**

Depuis plusieurs années la loi prévoit que dans chaque situation où plus d'un établissement est impliqué dans la dispensation structurée de services à un usager, ceux-ci doivent faire l'objet d'un PSI avec l'implication de la personne bénéficiaire. Pour différentes raisons, de nombreux intervenants et même des établissements résistent suffisamment à cette orientation pour qu'elle demeure plutôt l'exception que la règle lorsque nécessaire, malgré les investissements réalisés pour changer les cultures professionnelles et organisationnelles.

Premier objectif de la démarche proposée : Clarifier la raison d'être d'un PSI, dire pourquoi on en fait pas et rectifier les conditions favorables à sa réalisation.

La collaboration inter-organisationnelle repose sur une prestation coordonnée et structurée de services impossible à établir sans un PSI et sans la détermination collective d'un intervenant-pivot dans chaque situation complexe où plusieurs partenaires sont impliqués. À partir de l'illustration concrète des ÉIJ (équipes interventions jeunes) et des centaines de PSI réalisés dans ce cadre au bénéfice des familles et des enfants, nous sensibiliserons les intervenants à ce que peut apporter au plan clinique et fonctionnel un PSI.

Deuxième objectif de la démarche proposée : Former les participants aux pratiques de PSI et à leurs avantages.

Durée : une journée.

• Planifier le changement dans l'organisation

Un processus de changement se planifie, et ce à plusieurs niveaux. La nature du changement peut conduire à titre d'exemple à planifier des activités centrées sur le changement d'approche, sur la formation des ressources humaines, vers l'achat de nouveaux équipements, vers l'implantation de nouveaux logiciels, etc.

Mais il y a un autre niveau à ne pas oublier : il est nécessaire d'effectuer une lecture de l'environnement interne et externe en lien avec le changement projeté, pour en dégager les leviers potentiels, les obstacles et les résistances possibles.

Il devient ainsi possible d'identifier les éléments suivants :

- Les acteurs et les groupes stratégiques à influencer dans l'organisation;
- Auprès de qui faut-il agir pour que le changement se produise :
 - Leaders d'opinion;
 - Le soutien des employés, y compris les cadres de premier niveau;
- Le choix d'une approche de gestion;

On pourra par la suite voir à l'élaboration d'un plan d'action :

- Les mesures nécessaires
- Les incidences sur les ressources
- La séquence de activités et les responsabilités
- Les mécanismes de coordination, de supervision et de contrôle

Durée : elle varie en fonction des besoins identifiés et des attentes exprimées.

• Préparer ses cadres à gérer le changement

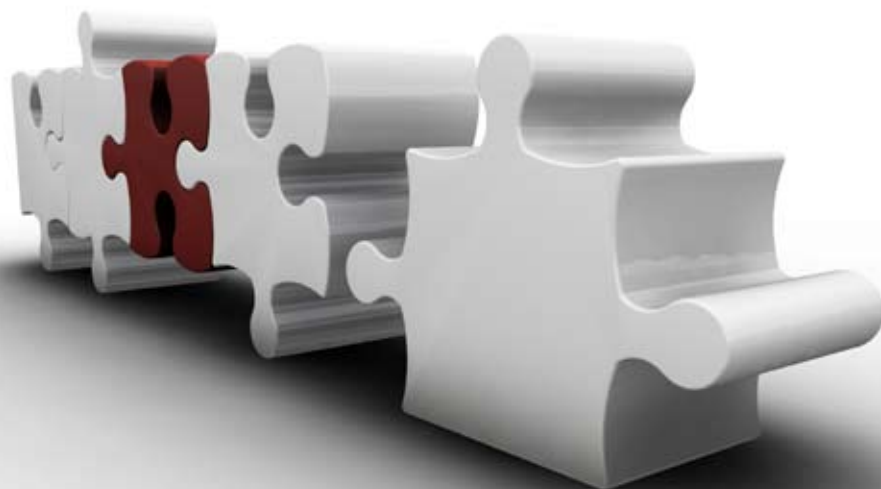
La gestion du changement commande une animation continue des équipes de travail autour des modifications en cours. Certains sont plus touchés que d'autres. Mais les employés du réseau doivent inscrire leur travail dans un contexte de plus en plus complexe et nouveau. Les cadres intermédiaires ont ici un rôle vital à jouer pour faciliter l'atteinte des résultats.

Au-delà des habituelles sessions de formation, en lien par exemple avec l'implantation du concept de milieu de vie dans un CHSLD, ou la mise en place des équipes de première ligne en santé mentale, il est nécessaire de recourir à plusieurs modalités pour informer, influencer, implanter et permettre l'intégration des changements.

Les visions et les objectifs sous-jacents aux transformations en cours et à venir ne devraient pas demeurer uniquement l'affaire de la direction et des cadres supérieurs. L'implication et la contribution des cadres intermédiaires sont une nécessité. Ce sont eux, comme destinataires relais, qui ont et auront à faire vivre le changement à leurs employés.

L'intervention prendra la forme de sessions de formation étalées dans le temps et visant les cadres intermédiaires. La formation est complétée par des activités de suivi des apprentissages et de « coaching » individuel.

Durée : elle varie en fonction des besoins identifiés et des attentes exprimées.



Ce qui nous distingue dans nos interventions!

- Nous sommes des professionnels ayant travaillé dans le réseau public durant de nombreuses années en tant que clinicien, superviseur clinique, gestionnaire et consultant.
- Nous avons tous au moins 25 ans d'expérience professionnelles et notre équipe de consultants a plus de 15 ans d'expériences d'intervention conjointes auprès des organisations du réseau de la santé et des services sociaux.
- Nous sommes tous enseignants ou chargés de cours en gestion au niveau du deuxième cycle à l'Université de Montréal : soucieux de tenir compte des connaissances les plus récentes, nous sommes donc en mesure d'allier théorie et expérience pratique.
- Nous détenons tous au minimum une maîtrise ou un doctorat.
- Nous pouvons vous fournir de nombreuses références concernant nos interventions en tant que consultants ou formateurs pour vous démontrer la qualité de nos services.

Voilà ce qui nous distingue!

Claude Larivière

Christian Ricard

Jean-Claude Boisvert

Si vous désirez plus d'informations concernant nos services, n'hésitez pas à nous contacter par courriel ou par téléphone.

Inscrivez-vous sur notre liste de distribution électronique... C'EST GRATUIT!

Vous pouvez diffuser le bulletin en tout ou en partie à tous les membres de vos équipes en mentionnant la source. Si vous désirez vous inscrire sur la liste d'envoi électronique, envoyez-nous un courriel à : ricard@videotron.ca



Les principaux membres du RCIQ sont :

Christian Ricard
(514-708-4966; ricard@videotron.ca)

Monsieur Ricard a été gestionnaire, coordonnateur clinique et psychologue dans le réseau de la santé et des services sociaux durant près de 20 ans.

Il est psychologue, formateur et consultant en pratique privée depuis vingt-six ans. Il enseigne la gestion des équipes interdisciplinaires et la gestion des conflits au Diplôme de deuxième cycle en administration sociale de l'Université de Montréal. Il intervient régulièrement auprès des équipes du réseau de la santé et des services sociaux pour divers mandats de formations ou d'accompagnement des équipes de professionnels ou de gestionnaires (plus de 250 équipes). Ses champs d'intérêts portent entre autres sur l'amélioration du travail d'équipe, l'interdisciplinarité, la mobilisation du personnel, la consolidation d'équipe et la santé psychologique au travail.

Claude Larivière
(514-995-7112; claudelariviere@umontreal.ca)

Monsieur Larivière possède une maîtrise en service social, une maîtrise en administration publique et un doctorat en sociologie des organisations. Après avoir été gestionnaire dans le réseau de la santé et des services sociaux durant 10 ans, il est devenu en 1991 professeur à l'Université de Montréal où il assume la direction des programmes de deuxième cycle en administration sociale. Ses recherches portent sur l'impact des changements organisationnels, le fonctionnement des équipes de travail, la collaboration interprofessionnelle et interorganisationnelle.

Jean-Claude Boisvert
(514-721-1333 ; j.c.boisvert@sympatico.ca)

Économiste, démographe et diplômé en administration publique, Monsieur Jean Claude Boisvert mène une carrière dans le réseau de la santé et des services sociaux depuis 34 ans. Il a été principalement occupé des postes de cadre supérieur et a assumé la direction générale de deux établissements et deux organismes provinciaux. Il enseigne à l'Université de Montréal depuis vingt ans à l'École de service social et plus récemment à la Faculté de l'éducation permanente. Monsieur Boisvert est travailleur autonome depuis quatorze ans et il s'est spécialisé dans les champs de la planification, de l'évaluation de programmes et de la formation en gestion. Il a assumé plusieurs postes de direction par intérim et a été régulièrement membres de divers conseil d'administration d'établissement et d'organismes communautaires.