

# L'INTERmédiaire

Le magazine de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux

Numéro spécial COVID-19

**ENSEMBLE,  
ÇA VA BIEN ALLER !**

MOT DE LA PDG

ACTUALITÉS

CONDITIONS DE TRAVAIL

VIE ASSOCIATIVE

FORMATION



# SOMMAIRE

## L'INTERmédiaire

L'INTERmédiaire est publié deux fois par année, en octobre et en avril, par l'AGESSS. Distribué auprès des membres de l'Association, ce magazine numérique se veut un véhicule unique de transmission de l'information concernant les dossiers qui touchent les membres de l'AGESSS.

### COORDINATION DU MAGAZINE

Alain Beaugard

### AUTEURS/AUTRICES

Alain Beaugard, Annie Charest, Chantal Marchand

### MISE EN PAGE

Alain Beaugard

Le masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le but d'alléger le texte.

Les articles peuvent être reproduits à condition d'en mentionner la source.

### ASSOCIATION DES GESTIONNAIRES DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX

601, rue Adoncour, bureau 101  
Longueuil, Québec, J4G 2M6

450 651-6000, 1 800-361-6526

[agesss@agesss.qc.ca](mailto:agesss@agesss.qc.ca)  
[www.agesss.qc.ca](http://www.agesss.qc.ca)

## 3 Mot de la PDG

### Actualités

## 4 État de la situation concernant les activités de l'AGESSS

### Conditions de travail

## 5 Politique locale de gestion concernant la rémunération ou la compensation des heures supplémentaires lors de situations exceptionnelles

## 5 Arrêté de la ministre de la Santé et des Services sociaux (2020-007) du 21 mars 2020

## 6 Arrêté de la ministre de la Santé et des Services sociaux (2020-015) du 4 avril 2020

## 7 Retour au travail des retraités

### Vie associative

## 8 Souligner le remarquable engagement des gestionnaires

### Formation

## 9 La solidarité comme valeur du management responsable

## Le mot de la PDG



**Chantal Marchand,**  
présidente-directrice générale

### Ensemble, ça va bien aller!

Le vendredi 13 mars dernier, le gouvernement du Québec décrétait l'urgence sanitaire afin de faire face à la pandémie de la COVID-19. Pour nous tous, cela s'est traduit d'abord par un bouleversement sans précédent de nos quotidiens. C'est l'incertitude qui nous a réveillés les premiers matins. Puis, les jours sont passés, et nous nous réveillons chaque jour un peu plus habitués à l'inhabituel, tentant de maintenir une forme d'équilibre à travers nos peurs et nos appréhensions.

Depuis le début de cette crise, nous nous sommes fait un devoir de vous accompagner et de vous soutenir dans cette situation exceptionnelle. Nous suivons la situation de près et nous sommes régulièrement en contact avec le ministère afin de documenter la situation et d'en informer les personnes concernées. Comme vous le savez, la ministre de la Santé et des Services sociaux, Danielle McCann, a publié, à ce jour, deux arrêtés ministériels qui viennent modifier certaines de vos conditions de travail, notamment les congés, le paiement des heures supplémentaires liées à la COVID-19 et une prime de 4 %. Vous trouverez un résumé de ces principaux changements dans cette publication, aux pages 7 et 8.

De plus, votre conseil d'administration s'est réuni virtuellement, le 28 mars dernier. Les administrateurs ont convenu de reporter le processus d'élections de la nouvelle gouvernance. Nous vous tiendrons au courant des développements dans ce dossier.

Pendant qu'une grande partie du Québec est en pause, les gestionnaires et leurs équipes n'ont pas beaucoup de répit. Vous êtes bien placés pour savoir qu'on souligne souvent le travail du personnel soignant, mais il est plus rare que le rôle essentiel des gestionnaires soit mentionné auprès du public. C'est pour cette raison que

nous avons lancé au début du mois d'avril une campagne publicitaire intitulée « *Ensemble, ça va bien aller* ». Ces publicités, que vous avez peut-être entendues à la radio où vues à la télévision visent essentiellement à souligner votre travail, et surtout, à vous remercier pour votre remarquable engagement !

Comme vous le savez, les choses évoluent rapidement. Je vous rappelle qu'en tout temps, vous pouvez consulter la page *Informations concernant la COVID-19* sur le site Web de l'AGESSS. Vous y trouverez les questions les plus fréquemment posées concernant vos conditions de travail et des informations pertinentes en lien avec la COVID-19. Cette page est mise à jour régulièrement afin que vous puissiez avoir accès rapidement à toute l'information.

En terminant, je souhaite vous assurer que toute l'équipe de l'AGESSS travaille très fort pour permettre la tenue des événements de l'automne, notamment le colloque annuel et les festivités entourant le 50e anniversaire de l'Association. Il faudrait être devin pour savoir quelle forme prendront ces activités, mais une chose est certaine, nous avons très hâte de vous retrouver.

D'ici là, je vous souhaite tout le courage nécessaire pour continuer à mener cette lutte contre le coronavirus et je vous réitère notre engagement à vous soutenir durant cette crise.

*Chantal Marchand*

Chantal Marchand,  
présidente-directrice générale  
direction@agesss.qc.ca

## État de la situation concernant les activités de l'AGESSS

Au cours des dernières semaines, plusieurs événements sont reportés ou encore carrément annulés à cause de la pandémie de la COVID-19. La situation évolue de jour en jour et, au moment d'écrire ces lignes, il est difficile de savoir quand les choses reviendront à la normale! Mais qu'en est-il des activités de l'AGESSS?

### Les formations

L'AGESSS est fière de vous offrir un programme de formations élaboré pour vous dans le cadre de notre partenariat interassociatif en matière de développement professionnel avec l'*Alliance des cadres de l'État*, l'*Association des cadres des collèges du Québec* et l'*Association québécoise des cadres scolaires*.

Compte tenu de la situation actuelle et à venir reliée au coronavirus, nous avons malheureusement dû annuler l'ensemble de nos formations en présentiel prévues à la session hiver-2020, et ce, afin de respecter les consignes de santé publique en matière de distanciation physique et de déplacements inter-régionaux.

Nous nous affairons actuellement à repérer et à rendre disponible sur le [site](#), des formations en ligne (webinaires, conférences, MOOC, etc.) qui correspondent à vos besoins en évolution. De plus, nous facilitons pour vous l'accès à des contenus gratuits que nous regroupons dans l'onglet réservé à cette fin.

Pour être tenus informés des nouvelles opportunités de formation dans les prochains temps, n'hésitez pas à vous abonner à notre liste de diffusion sur la [page d'accueil](#) du site.

Pour plus d'information, n'hésitez pas à communiquer avec madame Annie Charest, conseillère au développement associatif et professionnel au 450 651-6000 ou 1 800 361-6526, poste 2054 ou [agesss@agesss.qc.ca](mailto:agesss@agesss.qc.ca).

### Assemblée générale annuelle

Quelle forme prendra l'assemblée générale annuelle cette année? Il est encore trop tôt pour le savoir, mais nous envisageons différentes formules qui permettront de tenir cette activité. Toutes les informations vous seront communiquées ultérieurement.

### Journée annuelle des gestionnaires

C'est le 18 mai prochain qu'aura lieu la *Journée annuelle des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux*. Différents moyens seront déployés pour souligner cet événement au niveau provincial. Cependant, compte tenu des circonstances, il sera difficile d'organiser des activités localement.

### Colloque 2020 de l'AGESSS

Le colloque annuelle de l'AGESSS doit se tenir les **24 et 25 septembre 2020** au Centre des congrès de Saint-Hyacinthe. Nous travaillons fort pour s'assurer que l'événement pourra avoir lieu. Toutefois, il est encore trop tôt pour savoir si la Santé publique permettra les rassemblements de plus de 250 personnes en septembre prochain, Quelle forme prendra cette activité? Impossible de le savoir pour le moment, mais soyez assurés que nous vous en tiendrons informés dans les meilleurs délais. D'ici là, nous vous invitons à réserver ces dates à vos agendas!



### Activités du 50<sup>e</sup> anniversaire

Tous les événements qui doivent souligner le cinquantième anniversaire de l'AGESSS sont reportés. Nous vous informons des détails au cours des prochaines semaines.



# CONDITIONS DE TRAVAIL

Nous demeurons à l'affût de tous les développements en lien avec vos conditions de travail pendant cette situation exceptionnelle. Chaque semaine, l'AGESSS a un rendez-vous téléphonique avec le ministère pour discuter des enjeux entourant les conditions travail.

Vous trouverez ci-dessous, les grandes lignes de changements annoncés par la ministre de la Santé et de Services sociaux, madame Danielle McCann. Comme la situation évolue de jour en jour, nous vous assurons de vous communiquer, par courriel, les mises à jour.

## Politique locale de gestion concernant la rémunération ou la compensation des heures supplémentaires lors de situations exceptionnelles

Le 26 mars dernier, nous avons reçu les orientations du MSSS, au sujet de la rémunération ou la compensation des heures supplémentaires lors de situations exceptionnelles, tel le COVID-19. Vous retrouverez ici le texte que nous avons reçu :

- Afin d'éviter la gestion d'importantes banques de temps compensé, l'employeur privilégie la rémunération des heures supplémentaires effectuées en situation exceptionnelle.
- Bien que, de manière générale, la Loi sur les normes du travail (N-1.1) ne s'applique pas aux cadres, notamment aux cadres supérieurs, compte tenu de la nature exceptionnelle du contexte lié à la COVID-19, le MSSS recommande que la rémunération des heures de travail s'élève à 150 % du taux régulier pour les heures de travail que les cadres effectuent au-delà de la 40<sup>e</sup> heure dans la même semaine.
- En outre, pour les employeurs qui souhaitent maintenir la possibilité de compenser en temps les heures supplémentaires réalisées, le MSSS recommande que cette compensation ne dépasse pas l'équivalent de deux semaines de travail, après entente avec le cadre concerné.

## Arrêté de la ministre de la Santé et des services sociaux (2020-007) du 21 mars 2020

Vous pouvez consulter l'Arrêté de la ministre de la Santé et des services sociaux (2020-007) du 21 mars 2020, en cliquant [ICI](#)

L'état d'urgence sanitaire a été décrété le 13 mars dernier sur tout le territoire du Québec. Compte tenu de cet état d'urgence sanitaire, la ministre de la Santé et des Services sociaux a le pouvoir de prendre des mesures pour assurer que le réseau de la santé et des services sociaux dispose des ressources humaines nécessaires.

Par Arrêté ministériel 2020-007 du 21 mars 2020 (ci-après « Arrêté »), la ministre a modifié les conditions de travail des salariés syndiqués, des salariés non syndiqués et des cadres du réseau de la santé et des services sociaux.

Voici quelques points importants que vous devez retenir à la lecture de l'Arrêté :

De manière générale, les modifications apportées aux conditions de travail des salariés syndiqués et non syndiqués s'appliquent aussi au personnel-cadre avec les adaptations nécessaires.

- Ainsi, les dispositions du Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux sont modifiées;
- plus spécifiquement, les employeurs peuvent suspendre, annuler ou refuser tout congé, avec ou sans solde incluant les vacances;
- les dispositions sur les mouvements de personnel sont modifiées pour permettre aux employeurs d'affecter sans contrainte les cadres à toutes tâches et en tout lieu dans le réseau, dans la mesure où le cadre répond aux exigences de la tâche. Aucun cadre ne subira de perte salariale en lien avec toute nouvelle affectation temporaire;
- les délais pour l'exercice d'un recours (avis de mécontente, plainte) sont suspendus;
- les séances d'arbitrage en cours ou à venir sont reportées.

# CONDITIONS DE TRAVAIL

## Arrêté de la ministre de la Santé et des Services sociaux (2020-015) du 4 avril 2020

Vous pouvez consulter l'Arrêté de la ministre de la Santé et des services sociaux (2020-015) du 4 avril 2020, en cliquant [ICI](#).

L'état d'urgence sanitaire a été décrété le 13 mars dernier sur tout le territoire du Québec. Compte tenu de cet état d'urgence sanitaire, la ministre de la Santé et des Services sociaux a le pouvoir de prendre des mesures pour assurer que le réseau de la santé et des services sociaux dispose des ressources humaines nécessaires.

Par arrêté ministériel 2020-015 du 4 avril 2020 (ci-après « Arrêté »), la ministre a modifié les conditions de travail des salariés syndiqués, des salariés non syndiqués et des cadres du réseau de la santé et des services sociaux.

Voici quelques points importants que vous devez retenir à la lecture de l'Arrêté :

- Le cadre intermédiaire à temps complet en attente d'un résultat du test de dépistage de la COVID-19 qui a reçu un ordre d'isolement d'une autorité de santé publique continue de recevoir sa rémunération comme s'il était au travail, à l'exception des primes d'inconvénient.

Si le résultat du test est positif, le cadre intermédiaire qui ne bénéficie pas du régime prévu à la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (chapitre A-3.001) peut être admissible au régime d'assurance salaire en conformité avec les dispositions prévues au règlement.

Aucune somme ne peut être récupérée par l'employeur auprès du cadre intermédiaire, à la suite du résultat d'un test;

- Le cadre intermédiaire conserve le même port d'attache en cas de déplacement aux fins du calcul des allocations de déplacement;

- La personne salariée qui travaille dans l'un ou l'autre des milieux énumérés ci-dessous reçoit une prime de 8 % applicable sur le salaire prévu à l'échelle de son titre d'emploi pour les heures travaillées dans ce milieu :

- les urgences (à l'exception des urgences psychiatriques);
- les unités de soins intensifs, lorsqu'au moins un cas de diagnostic à la COVID-19 a été confirmé (à l'exception des soins intensifs psychiatriques);
- les cliniques dédiées (dépistage et évaluation) à la COVID-19;
- les unités identifiées par un établissement afin de regrouper la clientèle présentant un diagnostic positif à la COVID-19;
- les unités d'hébergement des centres d'hébergement et de soins de longue durée;
- les autres unités d'hébergement, lorsqu'au moins un cas de diagnostic à la COVID-19 a été confirmé;
- les unités de pneumologie;

- La personne salariée qui ne travaille pas dans l'un ou l'autre de ces milieux et le technicien ambulancier reçoivent une prime de 4 % applicable sur le salaire prévu à l'échelle de son titre d'emploi pour les heures travaillées;

- Le cadre intermédiaire reçoit une prime de 4 % de son salaire pour les heures travaillées;

- La personne salariée, le cadre intermédiaire et le technicien ambulancier se voient octroyer un montant forfaitaire équivalant à la prime qu'ils auraient reçue entre le 13 mars 2020 et le 4 avril 2020;

Les primes sont non cotisables aux fins du régime de retraite.

Membres de l'AGESSS  
Nous sommes  
là pour vous.

[En savoir plus](#)



laPersonnelle

# CONDITIONS DE TRAVAIL

## Retour au travail des retraités



Depuis le début de la pandémie, le gouvernement du Québec sollicite les retraités et les personnes ayant de l'expérience dans le domaine de la santé et des services sociaux pour qu'ils soumettent leur candidature. Ils sont nombreux d'ailleurs à vouloir remettre l'épaule à la roue afin de pouvoir contribuer aux efforts qui sont faits par tout le personnel du réseau pour contrer la pandémie liée à la COVID-19.

Jusqu'à tout récemment, le retraité du RRPE qui revenait au travail sur un poste RREGOP, RRPE ou RRAPSC et qui choisissait de ne pas participer au régime de retraite voyait sa rente suspendue en proportion<sup>1</sup> du temps travaillé durant la période de son retour au travail.

L'objectif recherché par cette règle était d'empêcher le retour au travail à temps plein pour une longue période et très rapidement après le départ dans le poste que le retraité venait de quitter.

Cette règle était très contournée et pénalisait des retraités qui n'étaient pas visés par le resserrement de la règle. En conséquence, les regroupements ont convenu avec le Secrétariat du Conseil du trésor des règles suivantes, qui sont entrées en vigueur le **1<sup>er</sup> mars 2020** :

### 1 Retour au travail dans un **emploi de syndiqué** (poste RREGOP ou RRAPSC)

- Aucune conséquence sur la rente.
- Le retraité recevra sa pleine rente et son plein salaire.

### 2 Retour au travail dans un **emploi de cadre** (RRPE ou RRAPSC) et choix de **participer au RRPE** :

- La règle actuelle continue de s'appliquer.
- La rente est suspendue en entier.
- À la fin d'emploi, le retraité recevra la plus élevée de:
  - Sa rente qui aura été indexée pour la période pendant laquelle elle n'a pas été versée.
  - La rente recalculée avec service et salaire additionnels (l'admissibilité n'est pas recalculée).

### 3 Retour au travail dans un **emploi de cadre** (RRPE ou RRAPSC) et choix de **ne pas participer au RRPE** :

- Au moment de la retraite, *Retraite Québec* déterminera un montant maximal de gains qui sera indexé à chaque semaine;
- Le montant maximal de gains est déterminé comme suit :

Salaire au moment de la retraite	moins	Rente <sup>2</sup>
----------------------------------	-------	--------------------

- Si les gains d'emploi de l'année sont inférieurs à ce montant maximal, il n'y a aucun impact sur la rente; le retraité recevra sa pleine rente et son plein salaire.
- Si les gains d'emploi de l'année sont supérieurs à ce montant maximal, la rente sera coupée en proportion du temps travaillé à partir du moment où les gains d'emploi atteignent le montant maximal, et ce, jusqu'à la fin de l'année.

Le montant maximal de gains sera, pour l'année de la retraite, réduit en proportion de la durée entre le 1<sup>er</sup> janvier et la date de retraite.

1- En totalité s'il choisit de participer au régime de retraite.  
2- Si vous êtes âgé de 65 ans ou plus, il s'agit du montant de rente avant réduction à 65 ans en raison de la coordination avec le RRQ.

## VIE ASSOCIATIVE

# Services de Retraite Québec pendant la pandémie

### Les traitements suivants se poursuivent :

- Paiement des rentes
- Traitement des nouvelles demandes de rente de retraite et de conjoint survivant
- Partage du patrimoine
- Validation des postes de cadres
- Ententes de transfert

### Demandes de rachat :

Afin de ne pas pénaliser les participants, les allègements suivants sont prévus durant la période de services réduits :

- Formulaires incomplets : comme il peut être ardu durant cette période de faire compléter les formulaires de demande par l'employeur, les formulaires incomplets sont acceptés
- Délais de réponse : ils seront prolongés du nombre de jours que durera le confinement
- Congés parentaux interrompus : seront traités comme un seul congé pour permettre aux participants de conserver leur privilège s'ils font leur demande dans les 6 mois suivant leur 2e retour au travail

Les inventaires sont suivis de près et un plan de relance des opérations est en élaboration.

(Texte tiré de l'Info-RACAR, vol. 21, n° 3 - 20 avril 2020)



## Souligner le remarquable engagement des gestionnaires !

Le 9 avril dernier, l'AGESSS lançait une campagne publicitaire pour souligner le travail des gestionnaires tout au long de l'année, mais plus particulièrement au cours des dernières semaines dans toute l'organisation des services pour lutter contre la COVID-19. Par surcroît, pour vous remercier pour ce travail titanesque!

Cette campagne se compose de trois messages pour la radio que vous pouvez entendre partout à travers le Québec, notamment sur les ondes de Rouge FM et du 98,5 FM. Une publicité pour la télévision a aussi été tournée et elle est diffusée sur les ondes de Radio-Canada, ICI Artv, ICI Explora et ICI RDI. Il sera possible de voir ou d'entendre ces publicités tout au long des mois d'avril, mai et juin.

Il est plutôt rare que les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux aient bonne presse! Pourtant, plusieurs commentateurs de la scène publique manifestent la bonne gestion de la crise par le gouvernement du Québec et la capacité du réseau de la santé et des services sociaux à s'adapter rapidement grâce au travail de tous. Sans oublier le premier ministre, François Legault, qui soulignait, lors de son point de presse du 23 mars dernier, l'ampleur du travail accompli par les gestionnaires du réseau!





# FORMATION

## La solidarité comme valeur du management responsable\*



Annie Charest, conseillère au développement associatif et professionnel

L'an dernier, nous avons suivi pour vous un MOOC (Massive Online Open Course) de la faculté des sciences de l'administration (FSA) de l'Université Laval sur le management responsable. Cette formation gratuite sur sept semaines, menant à une attestation de réussite sera à nouveau offerte à l'automne 2020 et vous pourrez obtenir tous les détails nécessaires à votre inscription sur notre site Web dès que ceux-ci seront disponibles.

Le management responsable est une nouvelle façon de penser et d'agir la gestion, qui gagne en notoriété autant dans les entreprises privées que dans les organisations publiques. Il contribue significativement à l'amélioration des pratiques et s'appuie notamment sur le fait que les gestionnaires deviennent plus sensibles aux personnes et à l'environnement, dans un contexte où les contraintes économiques, sociales et environnementales complexifient le travail. Par son approche innovatrice et globale de la gestion, il favorise la considération en amont des impacts possibles des décisions sur les personnes, sur l'environnement de travail et sur la société en général.

Cette vision, expliquée de façon originale et rigoureuse par M. Luc Audebrand, professeur agrégé à la FSA de l'Université Laval et ses collaborateurs, s'appuie sur sept valeurs :



Dans le journal l'Intermédiaire d'octobre 2019, nous avons traité de l'audace comme valeur soutenant le management responsable, après les articles traitant de l'efficacité comme valeur centrale du modèle, puis de l'intégrité et du dévouement. Dans le présent article, nous parlerons de la solidarité comme cinquième valeur primordiale et en tant que source d'efficacité. Pour bien situer la gestion solidaire et comment la solidarité s'exprime dans les différentes dimensions, nous vous proposons à nouveau un exercice de « zoom-in / zoom-out » :

### De près : l'avantage de la solidarité pour le gestionnaire

Comme leader d'une ou de plusieurs équipes, le gestionnaire est en bonne position pour reconnaître et apprécier la valeur de la solidarité au travail, que ce soit entre les membres de son équipe ou à l'intérieur de son équipe de gestion. Généralement, l'organisation du travail repose justement sur des processus de collaboration, de coopération et d'entraide entre les travailleurs, quel que soit leur niveau hiérarchique.

Quand les membres d'une équipe ont des buts communs et comprennent comment y arriver ensemble, qu'ils peuvent s'exprimer librement sur les relations et les procédures et qu'ils peuvent aisément énoncer le sens que revêt ce travail d'équipe, on peut alors affirmer que les bases de la solidarité sont en place.

Le gestionnaire solidaire est celui qui, en plus d'avoir un souci réel pour le bien-être de tous, utilise des stratégies et valorise des initiatives qui visent l'atteinte d'objectifs communs. Il cherche à être inclusif, équitable et à faire de ses employés une équipe qui se serre les coudes devant les défis. Il se positionne de la même façon dans son équipe de gestion, malgré la rareté des ressources et les motivations divergentes. Il participe à un climat où règne le respect et considère chacun pour sa contribution particulière au bien-être collectif et à la performance de l'équipe.

Une saine gestion des conflits et la pratique de la reconnaissance au quotidien peuvent être des signes que la solidarité est une valeur à l'avant plan pour un gestionnaire. Cette démonstration que lui et son équipe font partie d'un ensemble, valide les interdépendances qui forment la méthode et les relations de travail.

# FORMATION

De même, en tant que membre de son équipe de gestion, c'est par la conviction qu'il est considéré entièrement dans son rôle, dans son statut professionnel et pour ses qualités personnelles que le gestionnaire peut affirmer qu'il fait partie d'une équipe solidaire. Le leadership partagé et le sentiment de sécurité psychologique et de considération qui y sont rattachés augmentent le sentiment d'appartenance à l'équipe, ce qui se traduit bien souvent par une meilleure performance collective.

Le tableau ci-dessous illustre par quelques exemples, des pratiques de gestion dites solidaires soutenant l'efficacité du travail :

## Avec un pas de recul : les organisations solidaires

Dans le Réseau de la santé et des services sociaux, la solidarité ou la collaboration se retrouvent presque inmanquablement parmi les valeurs officielles qui soutiennent la mission et la vision des établissements. Même si, en théorie, tous les employés d'un même établissement travaillent à la réalisation de sa mission, il ne suffit pas de les réunir pour en faire un groupe solidaire. La grande diversité des personnes qui œuvrent au sein des organisations est en effet le principal défi des organisations qui valorisent la solidarité.

Diversité professionnelle, soit, mais aussi sexuelle, culturelle, générationnelle, socio-économique, politique voire philosophique. Voilà autant de différences à concilier (et à promouvoir) pour le bien commun! Comment accueillir la diversité tout en évitant la formation de sous-groupes solidaires entre eux, mais en compétition avec d'autres sous-groupes? Comment harmoniser les différentes politiques internes afin de demeurer équitable? Comment favoriser la libre communication entre les employés sans compromettre la confidentialité? Comment faire en sorte que les différents paliers de l'organisation se sentent solidaires les uns avec les autres? Il peut paraître déjà bien difficile de contrecarrer les réflexes discriminatoires qui ne sont que l'héritage tenace du passé, comme le sexisme ou l'âgisme par exemple.

Il se trouve néanmoins quelques réponses à ces grandes questions. Une organisation qui se veut solidaire doit faire preuve de vigilance; elle doit rechercher consciemment la complémentarité de ses travailleurs plutôt que l'homogénéité. Elle doit avoir des mécanismes de régulation des tensions bien rodés comme par exemple, encourager explicitement la dénonciation de la discrimination. Elle se doit également d'adopter des pratiques de gestion facilitant la coopération et le respect entre les personnes et les équipes, en matière de gestion du changement, notamment.

## Types de comportements productifs au regard de l'efficacité du travail en équipe

Comportements Productifs	Exemples
<b>Gestion du travail d'équipe</b>	
Planification et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre le temps d'élaborer collectivement des stratégies de travail</li> <li>Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun</li> <li>Convenir des méthodes de travail à privilégier</li> </ul>
Suivi du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre le temps d'élaborer de se transmettre une rétroaction intra-équipe concernant les forces et les besoins d'amélioration de chacun</li> <li>Faire le point sur l'état d'avancement du travail</li> <li>Chercher à évaluer les progrès de l'équipe dans la poursuite des objectifs de performance</li> </ul>
Soutien à l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre le temps de découvrir de nouvelles façons de faire le travail</li> <li>Permettre l'expression de nouvelles idées pendant les réunions</li> <li>Faire preuve d'audace en instaurant de nouvelles pratiques dans l'équipe</li> </ul>
<b>Soutien interprofessionnel</b>	
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir de l'aide aux collègues qui éprouvent des difficultés dans leur travail</li> <li>Expliquer à ses collègues comment exécuter certaines tâches</li> <li>Donner des conseils à des collègues afin qu'ils aient plus de facilité à faire leur travail</li> </ul>
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmettre à ses collègues les informations nécessaires pour qu'ils fassent leur travail</li> <li>Faire part à ses collègues de ses idées</li> <li>Encourager ses collègues à donner leur opinion dans les réunions d'équipe</li> </ul>
Soutien psychologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre le temps d'écouter ses collègues qui vivent des difficultés personnelles ou professionnelles</li> <li>Faire preuve de compréhension lorsqu'un collègue vit une situation difficile</li> <li>Offrir son soutien aux collègues en difficulté</li> </ul>
Gestion des conflits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre le temps de comprendre les différents points de vue</li> <li>Chercher des solutions qui tiennent compte des intérêts de chacun</li> <li>Traiter les malentendus avant qu'ils ne dégènèrent en conflits plus importants</li> </ul>

# FORMATION

Elle se doit enfin d'éviter autant que possible certains pièges qui nuisent à la solidarité et envoient des messages contradictoires comme tolérer des déséquilibres importants dans la charge de travail et l'attribution des ressources, ou encore, valoriser le travail de certains groupes de manière démesurée par rapport aux autres.

Le type de leadership préconisé à l'intérieur d'une organisation est définitivement un déterminant de la solidarité organisationnelle. Les organisations qui voient à ce que s'articule un leadership de type transformationnel ont de meilleures chances de voir émerger la solidarité entre les individus et entre les équipes.

## De plus loin : la solidarité sociale devant le défi collectif de la santé

La santé, dans sa globalité, est une préoccupation qui génère des intérêts politiques, économiques et sociaux importants, malheureusement souvent porteurs de division. Si on s'accorde pour dire que la santé devrait être accessible à tous et que la maladie physique ou mentale ne discrimine pas, il faut reconnaître que ce défi collectif fait néanmoins l'objet de tensions et d'iniquités.

C'est précisément pour rendre le plus juste et équitable possible l'accès aux soins de santé et aux services sociaux que la société québécoise s'est dotée d'un système public. Près de cinquante ans plus tard, force est de constater que les objectifs de bien-être collectif visés sont loin d'être atteints et qu'au fil du temps, les gouvernements ont pris bien des détours pour y arriver, pour toutes les raisons que l'on connaît.

Sur le plan de l'économie sociale, les organismes publics, parapublics et communautaires font face à des enjeux de justice sociale pour le bien-être du public en général et des individus qui les composent en particulier. La privatisation des services de santé et des services sociaux, les problèmes de santé publique, les structures organisationnelles complexes et les mouvements politiques réguliers sont des exemples de défis pour eux.

Les différents groupes (sociaux, professionnels et politiques) qui ont des intérêts dans le domaine de la santé font généralement preuve de solidarité à l'interne, en organisant le travail et les relations autour de leur intérêt propre, qui est parfois contradictoire avec le bien commun. C'est grâce à cette solidarité que ces groupes (professionnels, médecins, gestionnaires, lobby, fondations) ont pu mener leurs luttes au nom de leurs membres, au fil du temps.

La réponse des différents acteurs aux enjeux de justice sociale peut prendre la forme de levées de fonds, de revendications politiques, de réformes structurelles, de débats éthiques etc. Sans solidarité, cette réponse ne saurait être cohérente et efficace. Or, la solidarité sociale est bien plus que la juxtaposition d'actions individuelles bien orchestrées qui se résignent à partager des ressources. La solidarité sociale existe quand elle apparaît pour tous comme la solution la plus efficace aux défis qui concernent l'ensemble.



*« La solidarité sociale est bien plus que la juxtaposition d'actions individuelles bien orchestrées qui se résignent à partager des ressources. La solidarité sociale existe quand elle apparaît pour tous comme la solution la plus efficace aux défis qui concernent l'ensemble. »*

En bout de ligne, c'est votre point de vue, de près ou de loin, qui détermine le sens que revêt la solidarité comme valeur du management responsable. Chose certaine, lorsqu'une équipe de travail ou une équipe de gestion vise et atteint des objectifs communs dans un leadership partagé, qu'elle qualifie le travail d'équipe comme agréable et utile et qu'elle souhaite et parvient à ce que ce fonctionnement soit durable, on peut évaluer que la solidarité contribue à l'efficacité de cette équipe.

C'est pourquoi la solidarité doit retrouver ses lettres de noblesse et sortir de la perception parcellaire qui veut qu'elle soit le seul créneau de l'action syndicale et des alliances spontanément formées devant l'adversité. La solidarité est gage de qualité du travail, de santé psychologique et de pérennité des équipes. Elle constitue un filet professionnel qui assure aux individus, dont les gestionnaires, le respect, l'équité et la sécurité, tout en soutenant la performance.

Au fil de cette série d'articles, nous continuerons d'illustrer les valeurs du management responsable et en quoi elles sont inter-reliées. Dans notre prochaine édition, ne manquez pas notre article sur l'humilité!

---

Réf : Audebrand, L. K. (2018). *Le management responsable : une approche axiologique*. Québec : Presses de l'Université Laval.

## COVID-19 : prolongation des autorisations préalables

En raison de la situation exceptionnelle en lien avec la COVID-19, SSQ Assurance met en place différentes mesures pour contribuer à la santé des assurés et des professionnels de la santé.

L'une d'elles est la **prolongation des autorisations préalables des médicaments qui étaient actives au dossier des assurés en date du 1<sup>er</sup> mars 2020\***. L'expiration de toutes ces autorisations est reportée au **1<sup>er</sup> septembre 2020**, à l'exception des celles dont l'expiration était déjà ultérieure à cette date.

Nous souhaitons ainsi contribuer au respect de la distanciation sociale exigée par nos gouvernements en réduisant le nombre de visites médicales non urgentes tout en maintenant l'accès au traitement pour les assurés. Cette mesure permet aussi de diminuer la pression sur le système de santé afin que les ressources nécessaires soient disponibles pour combattre la pandémie, pour le bien-être de tous.

Notez que si nous recevons une demande d'autorisation ou de prolongation d'autorisation, notre processus régulier demeure en place.

Pour toutes questions, vous pouvez communiquer avec SSQ Assurance en cliquant [ICI](#).

## Un merci sincère à nos membres assurés à la SSQ

Nous vous relayons un message que le président-directeur général de la SSQ Assurance a fait parvenir à l'organisme RACAR et qu'il souhait transmettre aux employés du secteur de la santé et des services sociaux :

---

*Bonjour,*

*Avec la pandémie qui ne cesse de prendre de l'ampleur au Québec, je tenais à transmettre nos sincères remerciements à nos membres assurés qui travaillent dans le réseau de la santé et, surtout, à leur rendre hommage pour leur engagement et leur dévouement.*

*Chez SSQ Assurance, nous sommes excessivement sensibles à leur situation et sommes conscients que leur travail, qui a lieu sur la ligne de front de la pandémie, se déroule dans des conditions inhabituelles tant pour eux que pour leur famille.*

*Leurs efforts sont essentiels pour permettre de passer à travers cette crise inédite. Leur courage et leur détermination sont inspirants : ils font un travail exceptionnel pour protéger la santé de chaque citoyenne et citoyen du Québec. Tous les employés de SSQ Assurance et moi-même sommes de tout cœur avec eux : je vous invite donc à leur relayer ce message.*

*En ces moments difficiles, nous contribuons à l'effort collectif en mettant en place des mesures pour protéger nos employés et notre clientèle, et pour continuer à offrir nos services qui sont considérés essentiels. Nos employés, qui sont en télétravail, sont pleinement opérationnels pour continuer de servir au mieux nos clients et membres assurés. Pour adresser toute situation particulière, vous pouvez compter sur l'entière collaboration de votre chargé de comptes et de toute l'équipe des ventes du secteur public.*

*Encore une fois, un sincère merci.*

**Jean-François Chalifoux**  
Président-directeur général

**SSQ Assurance | SSQ, Société d'assurance-vie inc.**

---

## Place aux travaux printaniers !

Comme plusieurs d'entre nous, vous passez peut-être plus de temps à la maison que prévu. Pourquoi ne pas profiter de ce temps pour vous assurer que votre maison n'a pas subi de dommages pendant les longs et froids mois d'hiver ?

La Personnelle, notre assureur de groupe auto, habitation et entreprise, vous a préparé quelques conseils en vue d'un été agréable et sans souci.

- Les gouttières et les descentes pluviales peuvent être obstruées par des débris ou des feuilles mortes qui empêchent un écoulement adéquat. Il est donc important de les nettoyer et de vérifier qu'elles ne sont pas obstruées, qu'elles ne fuient pas et qu'elles sont bien fixées. L'eau de pluie mal évacuée pourrait s'infiltrer dans votre sous-sol ou le vide sanitaire. Assurez-vous que l'eau peut s'écouler loin des fondations et ne pas s'y accumuler.
- La terre compactée aura tendance à s'inonder dans les parties plus basses de votre cour lorsqu'il pleut, et les flaques d'eau stagnante attireront les insectes qui pourraient s'y reproduire. Afin de régler le problème rapidement, vous pouvez louer un aérateur de gazon. Ou, autre solution plus économique, durable et qui fonctionne bien dans les espaces relativement petits, déposez quelques vers de terre sur votre pelouse ; ils aéreront naturellement la terre compactée.
- Faites l'inspection de votre toit sans toutefois y grimper, juste pour voir si des bardeaux ont disparu ou ont été endommagés au cours de l'hiver ; les bardeaux fissurés, déformés ou mal fixés devront être remplacés. Si vous devez monter sur le toit pour effectuer les réparations, munissez-vous d'un harnais de sécurité. Et si vous n'êtes pas à l'aise avec la perspective de faire vous-même ces travaux, n'hésitez pas à faire appel à un entrepreneur spécialisé. Il n'y a aucune honte à se tourner vers des professionnels puisque la tâche peut être très complexe.
- Vérifiez le béton de votre fondation pour y détecter toute fissure ou tout signe de déplacement. Attaquez-vous d'abord aux plus petites fissures avec de la bouche-fente ou un enduit de calfeutrage à la silicone. Ensuite, dès que les conditions météorologiques seront plus favorables, nettoyez la fissure avec une laveuse à pression et scellez-la avec du béton. En effectuant ces travaux chaque printemps, vous pourriez éviter des réparations coûteuses ce qui vous permettra de profiter au maximum du temps passé à la maison. En cas de fissures importantes, n'hésitez pas à consulter un professionnel.
- L'inspection de vos cadres de fenêtre pourrait vous faire économiser une petite fortune en climatisation. En effet, pendant une canicule, les fuites laisseront entrer l'air chaud dans votre résidence. Les espaces et les fuites peuvent être attribuables à des changements de température extrêmes. Comblez-les avec un scellant de silicone pour rester au frais tout l'été !

Avant de vous précipiter dans votre cour pour profiter des premiers rayons de soleil du printemps, pensez d'abord à vous occuper de l'entretien de base de votre maison ! Vous pourrez ainsi profiter de votre été en toute quiétude !

Visitez [lapersonnelle.com/entretien-printanier](http://lapersonnelle.com/entretien-printanier)



## Conférence en ligne Sans frais

Avec la situation que la planète vit présentement, La Capitale mutuelle vouée aux employés des secteurs publics et parapublics du Québec, est toujours soucieuse d'être présente pour vous accompagner durant cette période d'insécurité. Nous vous offrons un webinaire pour vous aider à poser les bonnes actions afin de conserver votre santé financière.

### Pour qui ?

Toutes les personnes qui désirent une situation financière en santé.

### Sujets traités

D'une durée de 60 minutes, cette conférence traitera des sujets suivants:

- 5 étapes pour bien réagir à la crise
- Soutien financier des gouvernements
- Les marchés boursier et votre portefeuille
- Les solutions possibles
- Les actions à prendre
- Le plan d'action avec votre conseiller

### Inscrivez-vous!

#### Étape 1 : Choisir une conférence

Consultez le calendrier plus bas et cliquez sur le lien correspondant à votre choix pour vous inscrire.

#### Étape 2 : Confirmation d'inscription

Vous recevrez immédiatement une confirmation à votre inscription par courriel.

#### Étape 3 : Accès à la conférence

Pour accéder à la conférence, vous recevrez un lien par courriel dans les 24 heures précédant la conférence. Aucune installation d'application n'est requise.

## Votre santé financière

# Quoi faire en cas de pandémie



### Autres conférences offertes sans frais

RREGOP et RRPE > [consulter les détails](#)

10 stratégies pour réussir sa vie financière > [consulter les détails](#)

Bâtir son avenir financier: l'essentiel en bref > [consulter les détails](#)

Fiscalité > [consulter les détails](#)

Placements > [consulter les détails](#)

### Questions et commentaires

Pour toute information concernant cette conférence, n'hésitez pas à communiquer avec votre conseiller en sécurité financière partenaire de la Capitale:

Pour trouver un conseiller, [cliquez ici](#)



Date	Heure	Inscription
23 avril	16 h à 17 h	<a href="#">Cliquez ICI</a>
27 avril	16 h à 17 h	<a href="#">Cliquez ICI</a>
29 avril	12 h à 13 h	<a href="#">Cliquez ICI</a>
30 avril	20 h à 21 h	<a href="#">Cliquez ICI</a>
6 mai	12 h à 13 h	<a href="#">Cliquez ICI</a>
7 mai	19 h à 20 h	<a href="#">Cliquez ICI</a>
13 mai	12 h à 13 h	<a href="#">Cliquez ICI</a>
15 mai	12 h à 13 h	<a href="#">Cliquez ICI</a>



## OÙ QUE VOUS SOYEZ, QUEL QUE SOIT LE POSTE OCCUPÉ... **L'AGESSS : VOTRE ALLIÉE**

Vous accédez à un poste de gestionnaire de niveau d'encadrement supérieur ? Vous êtes nommé à un poste de niveau syndicable non syndiqué et vous assumez des fonctions de gestion ?

Quelle que soit votre situation, sachez que vous pouvez demeurer membres de l'Association et continuer à bénéficier de nos services bilingues de qualité, confidentiels, rapides et adaptés à vos besoins,

Experts chevronnés, les professionnels de l'AGESSS sont à l'écoute de vos besoins et mettent leurs compétences à votre service dans les sphères relatives à vos conditions de travail, de rémunération et d'avantages sociaux.

Pour de l'information, un conseil ou du support, nous sommes présents pour vous !

Pour que la force du nombre nous donne un levier optimal dans les discussions avec l'employeur et pour pouvoir compter sur l'expertise d'une équipe dynamique de professionnels à l'écoute de vos besoins, nous vous invitons à demeurer membres de notre Association.

N'hésitez pas! Communiquez avec nous dès aujourd'hui!



# AGESSS 50<sup>e</sup>

**Association des gestionnaires  
des établissements de santé  
et de services sociaux**

[agesss.qc.ca](http://agesss.qc.ca) | 450 651-6000 | 1 800 361-6526 | [agesss@agesss.qc.ca](mailto:agesss@agesss.qc.ca)