

Gérald R. Savoie

CROIRE EN L'ENGAGEMENT ET SAVOIR LE SUSCITER.

PAR Charles Meunier

Président-directeur général de l'Hôpital Montfort d'Ottawa depuis 1986, Gérald R. Savoie est passionné par la gestion. À l'heure où les valeurs que l'on croyait immuables changent et exigent une adaptation rapide, il considère l'engagement comme le moyen le plus sûr d'y parvenir. Dans le cadre du congrès annuel de l'OIIQ, sa conférence a mis en lumière l'impact de la génération « Y » sur le marché du travail tout en insistant sur le fait que le coffre à outils des gestionnaires gagnerait à être mieux garni. En faisant appel aux meilleures pratiques qui ont actuellement cours, il obéit à une philosophie simple mais efficace de gestion : écouter, planifier, agir.

LA GÉNÉRATION Y

M. Savoie l'a ainsi définie. « La génération « Y » est composée de jeunes gens qui sont des quasi-adultes depuis l'âge de douze ans. Très tôt, on leur a parlé comme à des adultes. On les a aussi consultés et incités à prendre des décisions. Ils ont appris à le faire et ils ne s'en privent d'ailleurs pas. Ils sont issus de foyers qui leur offrent moins parce que les deux parents travaillent. Pour cette nouvelle génération, le réseautage est un mode de vie. On dit d'elle qu'elle forme le groupe le plus « réseauté » de tous. Quand à leur langue maternelle, elle a été inventée, c'est l'Internet. »

« La génération « Y » adopte les technologies les plus récentes et refile les vieux gadgets à ses aînés. C'est encore elle qui établit les programmes socioculturels et de travail. Tout cela a des conséquences, la plus significative étant l'effritement des frontières traditionnelles. Nous vivons le plus grand écart générationnel depuis le rock'n roll. C'est la première génération qui ne s'adapte pas à nos façons de gérer et de faire. La question centrale à laquelle nous devons maintenant apporter une réponse est la suivante « Comment pourrions-nous nous adapter à eux ? » questionne M. Savoie. Traduits en termes de gestion, qu'est-ce que cela veut dire ? Une recherche récente en vient à la conclusion qu'ils sont en poste de 2 à 2,5 ans et que la transition ne les effraie pas. Bonne chance à ceux qui veulent mettre en place des programmes de rétention. Cette génération ne fera preuve d'aucune loyauté et aura au moins sept carrières dans sa vie au travail. J'ai bien dit « carrières » et non emplois. La compétence, à leurs yeux, remplace la stabilité. »

« Nous vivons le plus grand écart générationnel depuis le rock'n roll. »

L'ENGAGEMENT

Pour Gérald R. Savoie, l'engagement revêt une plus grande importance que la satisfaction. « Pour moi, engagement veut dire ne pas pouvoir imaginer travailler ailleurs. Sentir que l'on doit davantage à l'organisation que le contraire. L'engagement c'est aussi avoir son mot à dire dans la manière de faire les choses. C'est aussi participer et être pleinement engagé dans son travail. »

Le tableau qu'il présente est révélateur. Chiffres à l'appui, il démontre que plus les employés comptent d'années de service dans un emploi, plus leur engagement diminue. Celles et ceux qui travaillent au même endroit depuis moins de six mois présentent le profil suivant : 38 % sont engagés, 50 % ne sont pas engagés et 12 % sont activement désengagés. S'ils travaillent



Gérald R. Savoie, PDG du seul hôpital francophone de l'Ontario, explique comment il a « montfortisé » la culture de son établissement.

pour la même organisation depuis plus de dix ans, 20 % restent engagés, 57 % ne sont pas engagés et 23 % sont activement désengagés.

Mais comment renverser la vapeur ? « En proposant une sorte de voyage au cours duquel nous allons rechercher l'engagement et valoriser le travail d'équipe. Nous encourageons la mise en place d'un processus géant de réseautage, une approche qui trouve l'assentiment de toutes les générations, y compris la génération « Y ». Nous nous sommes d'abord attaqués au leadership traditionnel : les PDG, les directeurs, les vice-présidents, les conseillers. Nous avons négocié un important virage. Nous avons adopté une philosophie humaniste qui s'est traduite par un changement culturel basé sur les valeurs fondamentales de l'établissement. Nous avons procédé à un sondage auquel 70 % de nos employés et 90 % des médecins ont répondu. Au total, 86 % de toutes ces personnes nous ont dit que leurs valeurs

LES GRANDES CONFÉRENCES

personnelles sont comparables à celles de notre établissement », explique M. Savoie.

« Ces valeurs, celles de l'Hôpital Montfort, sont la compassion, les soins personnalisés, le respect de l'individu et la dignité de la personne. » Elles sont en quelque sorte une police d'assurance. C'est d'ailleurs avec cette approche humaniste que M. Savoie a contaminé son conseil d'administration, son équipe de direction, les équipes de soins et le personnel en général.

« Je donne un sens particulier au mot humanisme, poursuit-il. C'est une chaîne de compassion, une expérience exceptionnelle pour tous. Nous avons placé la barre très haute. Il ne s'agit pas ici d'une expérience exceptionnelle menée uniquement avec le patient, mais entre nous tous. Les soins sont centrés sur le patient. Chacun est un partenaire qui donne un sens à son travail et qui rend des comptes. Somme toute, c'est un engagement. »

Et le PDG de l'Hôpital Montfort de donner l'exemple des employés de l'entretien ménager. « Les employés de l'entretien ménager se sont fixé comme indicateur de performance de nettoyer la chambre d'un patient qui vient d'obtenir son congé en moins de 28 minutes. Autrefois, il fallait compter entre 45 minutes et quatre heures. Pourquoi 28 minutes ? Parce qu'aux yeux de ces préposés, chaque minute est importante pour le patient sur une civière à l'urgence qui attend son admission. Et ça marche. Je tiens d'ailleurs à rappeler que dans toute la saga de Montfort, ce sont des gens ordinaires qui ont accompli des choses extraordinaires. Les grands changements sont le résultat de milliers de petits gestes comme ceux-là. »

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Le leadership transformationnel est ni plus ni moins qu'une nouvelle façon de voir les choses. Gérard R. Savoie explique : « Le modèle surprend. On dirige le changement plutôt que de le gérer. C'est l'art de commander et de lâcher prise en confiant aux équipes la responsabilité de prendre les décisions et d'évaluer les résultats. On obtient ainsi une plus grande efficacité, on devient plus efficace. On réintègre la notion de plaisir dans le leadership et la gestion. L'engagement et l'esprit d'équipe s'en trouvent renforcés.

« Le leadership transformationnel fait appel à de nouvelles références basées sur les conversations, les échanges entre les membres de l'équipe. Il facilite le transfert des compétences et du savoir. On privilégie également l'approche du "forum ouvert" où l'animation joue un grand

rôle et incite les gens à parler de leurs réussites et des problèmes auxquels ils font face. À cela s'ajoutent des tournées structurées (*rounding*) qui nous permettent de repérer celles et ceux qui, de l'avis de leurs collègues et confrères, méritent une récompense exceptionnelle. Ainsi, nous apprenons beaucoup. De plus, les processus sont régulièrement l'objet d'une révision qui ne dure pas des jours, voire des semaines, mais deux heures et demie. »

En résumé, à l'Hôpital Montfort, toutes et tous sont mis à contribution pour regarnir le coffre à outils avec des moyens qui facilitent non seulement la participation, mais le réseautage et la prise de décisions. On renforce l'engagement en favorisant le leadership individuel et d'équipe dans toute l'organisation. On encourage le rêve, les visions communes et on facilite leur concrétisation. Et tout cela de façon continue. On "monfortise" les meilleures pratiques. On les adapte, on les met en place et on les évalue. »

« Comme gestionnaire, j'insiste toujours sur le fait qu'il ne faut jamais sous-estimer la différence que vous pouvez faire. Même s'il est indispensable de faire le pont, d'atteindre l'équilibre entre

les générations, l'engagement demeure la clé de voûte du progrès, le moyen par excellence de surmonter les défis auxquels nous sommes confrontés », conclut M. Savoie. ■

« Ce sont des gens ordinaires qui ont accompli des choses extraordinaires. Les grands changements sont le résultat de milliers de petits gestes. »

GÉRALD R. SAVOIE



Madame Gyslaine Desrosiers était du nombre des grands conférenciers du Congrès 2008. Son texte sera publié dans la prochaine édition de *Perspective infirmière*.