REPÈRE

la revue des membres de l'AGESSS - novembre 2026



L'IA à l'épreuve du terrain



Vivez l'expérience du tapis bleu et profitez de tarifs exclusifs pour vos assurances auto, habitation et entreprise

De bonnes raisons de choisir La Personnelle :

- ✓ des **tarifs spéciaux** qui ne sont pas offerts au grand public ;
- ✓ un **service exceptionnel** de la part d'un chef de file du secteur en expérience client [1] ;
- ✓ une assurance simple et efficace pour **protéger votre entreprise** et celle de votre conjoint ou conjointe.

Meilleur choix 2025
ProtégezVous.
La Personnelle
Assurances auto et habitation

Obtenez une soumission
et achetez en ligne dès aujourd'hui.
lapersonnelle.com/agesss
1 888 476-8737

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

40 ans

laPersonnelle
Assureur de groupe auto, habitation et entreprise
Tarifs de groupe. Service unique.

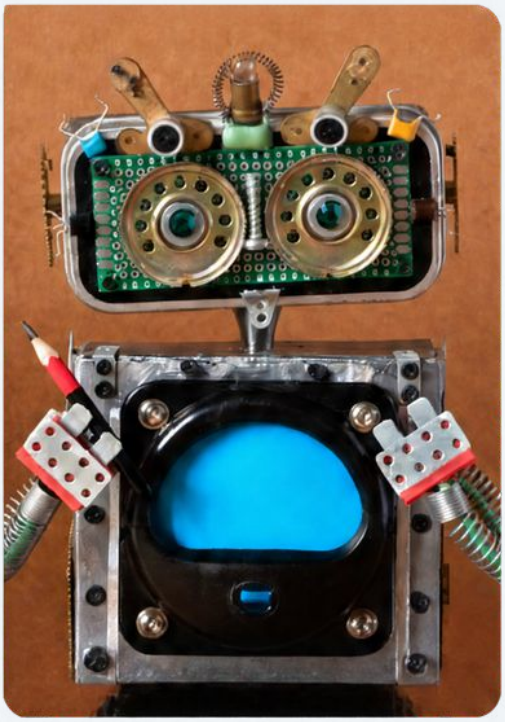
La Personnelle désigne La Personnelle, assurances générales inc. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer. L'assurance entreprise est offerte uniquement au Québec.
La Personnelle [MD] ainsi que les marques de commerce associées sont des marques de commerce de La Personnelle, compagnie d'assurances, utilisées sous licence.
1. Études comparatives des assureurs habitation et automobile en Ontario et au Québec menées par un sondeur indépendant (SOM) entre 2013 et 2024. Le classement est basé sur des échantillons statistiquement pertinents de mesures de l'expérience client pour les compagnies d'assurance de dommages.

SOMMAIRE

04 **Les actualités**

07 **Le mot du PCA**

08 **DOSSIER - L'intelligence artificielle à l'épreuve du terrain**



- Entre nouvelles possibilités, défis d'implantation et réalités de gestion
- Quand l'IA aide à prévoir plutôt qu'à réagir
- Quand l'IA entre dans les équipes - deux approches de gestion
- L'IA et ses paradoxes - entretien avec Luc Lespérance
- Quand l'innovation répond aux besoins du terrain

24 **Portrait de gestionnaire**

- Les Prix d'excellence 2026

26 **Vie au travail**

- L'IA sans casse-tête : petit lexique pour mieux s'y retrouver

28 **Le babillard**

AGESSS

Repère est publié trois fois par année par l'AGESSS. Distribuée auprès des membres de l'Association, cette revue 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 Beauregard

AUTEURS
Sonia Zennaf, Alain Beauregard, François Paradis

MISE EN PAGE
Alain Beauregard

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

Colloque AGESSS 2026

Un colloque sous le signe du leadership et de la transformation

Les 24 et 25 septembre derniers, près de 300 cadres intermédiaires se sont réunis à l'hôtel Delta de Trois-Rivières à l'occasion du colloque annuel de l'AGESSS. Accueillis chaleureusement par les membres de la région de la Mauricie-Centre-du-Québec, les participants ont vécu deux journées placées sous le signe du partage, de la réflexion et du développement du leadership.

Le rendez-vous s'est amorcé par l'Assemblée générale annuelle de l'AGESSS, suivie d'une plénière intitulée « Prendre soin de ceux qui prennent soin du réseau ». Un moment privilégié pour réfléchir à la réalité des gestionnaires, à leur rôle essentiel et à l'importance de préserver leur capacité d'agir dans un environnement en constante évolution.

Les participants ont ensuite pu assister à trois conférences inspirantes, abordant des enjeux au cœur de leur quotidien. Pierre Lainey, professeur à HEC Montréal, a ouvert la réflexion avec « Leadership en contexte de transformation : agir, décider et mobiliser malgré les contraintes », en s'intéressant aux défis du leadership dans des périodes de changement. Luc Lespérance, également professeur à HEC Montréal, a ensuite proposé une incursion dans un univers incontournable avec « Comprendre et s'adapter à l'intelligence artificielle ». Enfin, Isabelle Fontaine a clôturé le programme avec « Aligner, inspirer, oser : le courage d'un leadership porteur de sens », une invitation à exercer un leadership cohérent, mobilisateur et profondément humain.

Au-delà des conférences, le colloque aura surtout permis aux gestionnaires de se retrouver, d'échanger sur leurs réalités et de repartir avec de nouvelles perspectives. Un rendez-vous rendu possible grâce à la précieuse contribution des membres de la Mauricie-Centre-du-Québec, qui ont contribué à faire de cette édition un moment rassembleur pour toute la communauté des gestionnaires du réseau.


1.


2.


3.

Voir légendes des photos à la page 5

PRIX D'EXCELLENCE 2026

L'AGESSS souligne l'engagement de ses membres

L'AGESSS souligne l'engagement de ses membres
Dans le cadre de son colloque annuel, tenu les 24 et 25 septembre derniers, l'AGESSS a rendu hommage à 14 de ses membres en leur décernant un prix d'excellence. Cette reconnaissance souligne non seulement leur implication au sein de l'Association, mais également leurs qualités de gestionnaires et leur contribution au réseau de la santé et des services sociaux.

Par leur engagement, leur leadership et leur dévouement, ces gestionnaires contribuent à faire une différence dans leur milieu et à soutenir la mission du réseau. L'AGESSS est fière de mettre en lumière leur apport et de reconnaître celles et ceux qui, au quotidien, font une différence auprès de leurs équipes et de leurs collègues.

Découvrez les lauréats à la page 18 de cette édition de Repère.

L'AGESSS est aussi sur les réseaux sociaux !

Suivez-nous sur Instagram, Facebook et LinkedIn pour ne rien manquer de nos actualités, de nos activités et de contenus pensés pour les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux.

Photos, événements, conseils, nouvelles et coulisses de l'AGESSS : restez connectés à votre association et à votre communauté!

Abonnez-vous dès maintenant et joignez-vous à la conversation !



(Légendes des photos de la page 4)

Photo no 1 – Jean-Yves Lavoie, président de la section locale de la Maurice-Centre-du-Québec a coanimé le colloque avec sa collègue, Geneviève Campbell. Mentionnons les autres membres du comité organisateur : Esther Bouffard, Elyse Benoit-Beaupré, Christine Larivière et Marc Trépanier.

Photo no 2 – L'Assemblée générale annuelle constitue un moment privilégié de rencontre et d'échange entre les membres et les représentants de l'AGESSS provinciale. Une occasion de partager les préoccupations, de faire entendre les voix et de renforcer les liens qui nous unissent.

Photo no 3 – La soirée s'est déroulée sous le thème du country. Sur la photo, Gaétane Chevarie et Marie-Audrey Duclos des Iles-de-la-Madeleine.

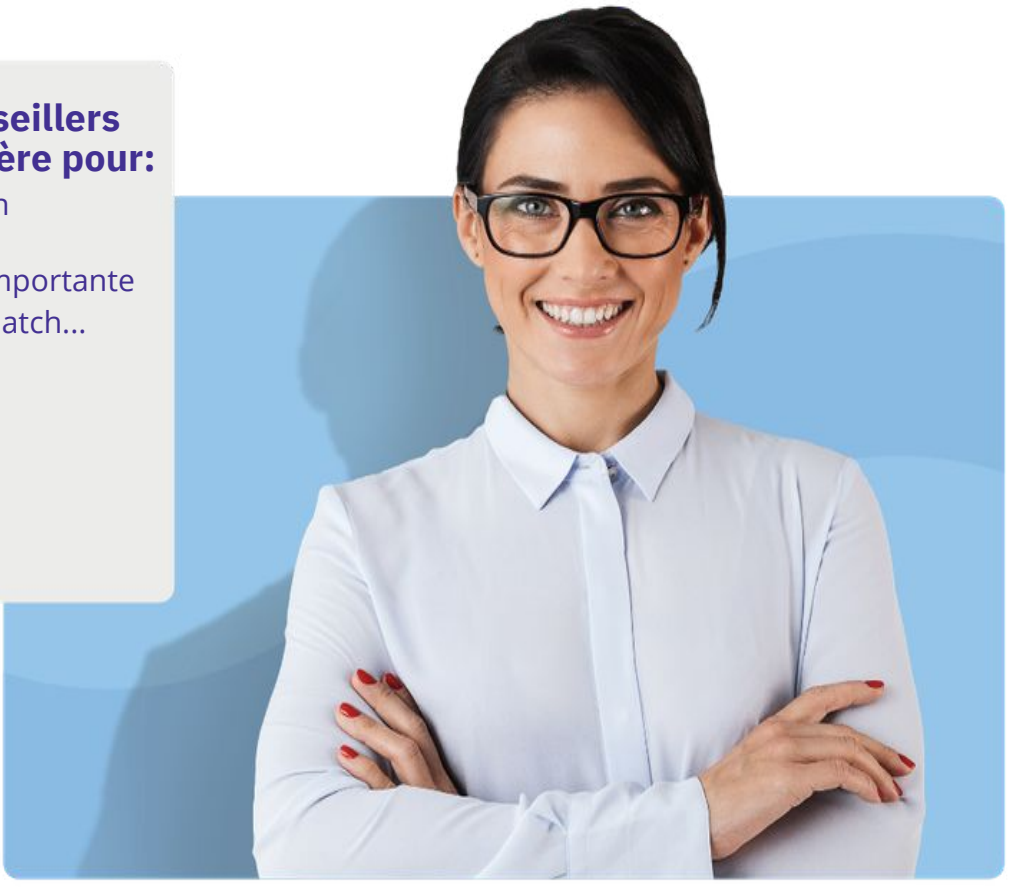
ÉPARGNE ET INVESTISSEMENTS

Membres de l’AGESSS

Le RREGOP et le RRPE… On s’y connaît !

Contactez nos conseillers en sécurité financière pour:

- calculer avec précision vos revenus de retraite
- planifier cette étape importante
- suivre votre plan de match… et l’ajuster s’il y a lieu



beneva

Les gens qui protègent des gens

© Beneva inc. 2026 Le nom et le logo Beneva sont des marques de commerce de Groupe Beneva inc. utilisées sous licence.

LE MOT DU PCA



Par François Paradis,
président du CA

Votre Conseil d'administration 2026-2027

Le Conseil d'administration 2026-2027 de l'AGESSS amorce son mandat avec une équipe qui conjugue continuité et nouveaux regards. Je suis heureux de vous présenter celles et ceux qui mettront leur expérience et leur énergie au service de notre Association. Leur engagement mérite toute notre reconnaissance.

Je tiens à remercier Christine Cloutier, qui quitte son rôle de représentante des membres retraités. Christine, j'ai beaucoup apprécié ton engagement et ta contribution à nos échanges. Merci d'avoir porté la voix des retraités au sein du Conseil.

Nous accueillons Marie-Josée Poirier comme nouvelle représentante des membres retraités. Son expérience et sa connaissance du réseau contribueront à faire entendre leurs préoccupations et à enrichir nos réflexions.

L'arrivée de trois administrateurs externes, Martin Bernier, Réal Couture et Cyril Owona, apporte également de nouvelles perspectives à notre Conseil. Je les remercie de mettre leur expertise au service de l'AGESSS et de ses membres.

Le Conseil peut compter sur Marianne Bouchard, Marie-Claude Gadbois, Luc Guilbeault, Christine Larivière, Anissa Mounib, Stéphane Roy et Paule Vachon, dont l'expérience contribue à ancrer nos échanges dans les réalités des gestionnaires.

François Dubé assume la vice-présidence, Fabien Gendron, la trésorerie et Cyril Owona, le secrétariat. Merci à eux pour leur engagement supplémentaire.

J'accueille avec fierté et humilité la confiance renouvelée de mes collègues à la présidence. Ensemble, nous souhaitons favoriser un dialogue ouvert et une gouvernance rigoureuse, fondée sur l'intégrité et un leadership stratégique affirmé.

Notre objectif demeure le même : faire en sorte que les gestionnaires puissent compter sur une Association qui comprend leur quotidien, porte leur voix et défend leurs intérêts. Avec l'équipe du siège social et les élus de nos régions et établissements, nous poursuivrons ce travail avec détermination.

Merci à toutes et à tous pour votre engagement et votre confiance.

François Paradis
Président du Conseil d'administration de l'AGESSS



L'intelligence artificielle à l'épreuve du terrain

Entre nouvelles possibilités, défis d'implantation et réalités de gestion.

Par Sonia Zennaf,
Conseillère adjointe aux communications

Elle rédige, analyse, prédit, résume, code, assiste, etc. Elle fascine autant qu'elle intrigue et questionne. Pourtant, outre les promesses et les démonstrations spectaculaires, que change réellement l'intelligence artificielle pour les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) ?

ChatGPT, *Copilot*, *Gemini*, *Claude*... jusqu'à tout récemment, ces noms ne faisaient pas partie de notre vocabulaire. Aujourd'hui, difficile de passer à côté. Peut-être utilisez-vous déjà l'un de ces outils, au travail ou à la maison. Peut-être êtes-vous simplement curieux de comprendre ce qu'ils peuvent faire. Ou peut-être avez-vous déjà été surpris par la qualité d'une réponse, avant de découvrir qu'elle contenait une erreur parfaitement convaincante.

C'est aussi cela, l'intelligence artificielle (IA) : des possibilités parfois étonnantes, des limites qu'il faut apprendre à reconnaître et beaucoup de questions auxquelles nous n'avons pas encore toutes les réponses.

Car derrière les assistants conversationnels et les IA génératives qui occupent une bonne partie des conversations, l'IA prend aussi d'autres formes. Dans le réseau de la santé et des services sociaux, elle peut contribuer à l'analyse d'images médicales, à la transcription de notes cliniques, à la compréhension des trajectoires de soins ou à la prévision de certains besoins. Autant d'applications qui, à des degrés divers, commencent à trouver leur place dans les pratiques.

Une transformation en cours

L'intérêt du RSSS pour l'IA ne date pas de l'arrivée de *ChatGPT*. Dès 2018, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) et l'Université de Montréal lançaient l'École de l'intelligence artificielle en santé (ÉIAS), afin de développer les connaissances et les compétences nécessaires à une utilisation responsable de ces technologies.

Depuis, les projets se sont diversifiés. Certains soutiennent les professionnels dans leurs activités cliniques. D'autres s'intéressent à l'organisation des services, à l'utilisation des ressources ou à la simplification de certaines tâches.

L'IA prédictive, par exemple, permet de travailler sur une question qui préoccupe fréquemment bien des gestionnaires : comment mieux anticiper les besoins plutôt que de devoir réagir dans l'urgence ? Des équipes travaillent notamment à utiliser les données pour prévoir certaines admissions hospitalières et mieux comprendre tout ce qui a un impact sur la fluidité des services.

Ailleurs, d'autres outils facilitent la collecte d'informations ou allègent certaines étapes du travail des équipes.

Bien entendu, il n'est pas question de dire que toutes ces solutions technologiques sont prêtes à être implantées partout, ni qu'elles donneront systématiquement les résultats espérés. Mais elles montrent que l'IA n'est plus uniquement une perspective futuriste : elle fait déjà l'objet d'expérimentations et d'utilisations concrètes dans le réseau.

DOSSIER

Des opportunités, mais aussi des balises

À mesure que ces technologies se développent, leur encadrement prend de l'importance.

Au Québec, le ministère de la Santé et des Services sociaux a publié son *Plan directeur sur l'intelligence artificielle en santé 2024-2027*, qui établit des orientations pour favoriser une intégration responsable de l'IA, notamment en matière de gouvernance, d'éthique, de données et de développement des compétences.

À l'échelle gouvernementale, des lignes directrices encadrent également l'utilisation de l'IA générative dans les organismes publics. En 2026, le ministère du Travail a rendu disponibles des guides pour aider les organisations à réfléchir aux effets de l'IA sur le travail et à préparer son intégration.

Ces documents témoignent d'une volonté de structurer les pratiques. Ils ne répondent toutefois pas à toutes les questions qui peuvent surgir lorsqu'un nouvel outil arrive dans un service.

Quelles données peut-on lui confier ? Dans quelles situations ses résultats sont-ils suffisamment fiables pour être utiles ? Qui doit les vérifier ? Comment former les équipes et évaluer les effets réels sur leur travail ?

Les réponses dépendent notamment des usages planifiés, des règles applicables et des choix faits par les organisations. Elles demandent de réunir plusieurs expertises, dont celle des gestionnaires qui connaissent les réalités du terrain.

La technologie avance. La gestion aussi.

Pour les gestionnaires de proximité, la question n'est donc pas de savoir s'il faut être pour ou contre l'intelligence artificielle.

Elle est plutôt de déterminer ce que ces outils peuvent apporter, dans quelles conditions ils sont pertinents, et comment les intégrer sans perdre de vue ce qui fait la qualité des services : l'expertise des équipes, le jugement professionnel et l'attention portée aux personnes.

L'IA peut aider à traiter une quantité considérable d'informations. Elle peut aussi produire des résultats incomplets, inventés ou erronés. Elle peut faire gagner du temps sur certaines tâches, tout en requérant de nouvelles compétences et de nouvelles façons de travailler.

Et ses effets ne se limitent pas à la productivité. L'arrivée de ces technologies nous amène également à réfléchir à notre rapport au travail, à la place de notre expertise et à ce que nous estimons qui doit rester de l'ordre du jugement humain.

Pour les gestionnaires, ces réflexions ne sont pas abstraites. Elles rejoignent des responsabilités qu'ils exercent déjà : accompagner les changements, mobiliser les équipes, évaluer les besoins et chercher des façons d'améliorer les services.

Comprendre ce qui change, à hauteur de gestionnaire

Ce dossier n'est pas un manuel technologique. Il cherche plutôt à répondre à une question simple : en 2026, que change l'intelligence artificielle pour celles et ceux qui gèrent au quotidien des équipes, des programmes et des services dans le réseau de la santé et des services sociaux québecois ?

Pour tenter d'y répondre, nous nous sommes d'abord intéressés à ce qui se passe sur le terrain. Des gestionnaires partagent leurs expériences, leurs découvertes et les défis rencontrés lorsqu'un projet d'IA prend forme au sein de leurs équipes. Nous explorons également les possibilités de l'IA prédictive en matière de fluidité hospitalière, à partir de travaux menés au CHUM.

Nous retrouvons aussi Luc Lespérance, maître d'enseignement à HEC Montréal, dont la conférence au dernier colloque annuel de l'AGESSS avait ouvert plusieurs pistes de réflexion. Nous avons souhaité poursuivre la conversation avec lui, notamment sur les paradoxes de l'IA, la productivité, l'évolution du travail et l'identité professionnelle.

Enfin, un glossaire vient éclairer quelques-uns des termes qui accompagnent ces nouvelles technologies. Parce qu'il est plus facile de participer à une discussion lorsqu'on en comprend le vocabulaire.

Une chose semble certaine, l'intelligence artificielle continuera d'évoluer. Nos connaissances, nos pratiques et les questions que nous nous posons évolueront avec elle. Il faudra expérimenter, encadrer, mesurer les résultats, apprendre de ce qui fonctionne et déterminer ce qui reste à améliorer.

Dans cette transformation, les gestionnaires apportent une contribution essentielle : celle de personnes qui connaissent les équipes, les installations, les services et les besoins auxquels l'innovation doit répondre.

Bonne lecture !

DOSSIER

Quand l'IA aide à prévoir plutôt qu'à réagir



Par **Sonia Zennaf**, conseillère adjointe aux communications

Des données qui permettent aux équipes hospitalières de mieux anticiper les admissions, les besoins en ressources et les engorgements, mythe ou réalité ? Au CHUM, l'intelligence artificielle prédictive ouvre des pistes intéressantes pour soutenir la gestion des opérations.

À l'urgence, les gestionnaires connaissent bien le défi : les besoins fluctuent, les ressources sont comptées et les décisions doivent souvent être prises dans l'immédiat. Combien de patients devront être hospitalisés ? Quels secteurs risquent d'être particulièrement sollicités ? Où se trouvent les principaux obstacles à la fluidité ?

Et si nous pouvions anticiper une partie des réponses ?

C'est l'une des questions auxquelles s'est intéressée une équipe multidisciplinaire du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM). En mars 2023, à l'occasion d'une conférence de l'École de l'intelligence artificielle en santé, la Dre Elyse Berger-Pelletier, urgentologue, Pascal St-Onge, gestionnaire au Centre d'intégration et d'analyse des données médicales (CITADEL), et Noé Djawn White, alors directeur de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique au CHUM, présentaient les premiers travaux d'un projet consacré à la fluidité hospitalière.

Leur ambition : utiliser les données et les modèles prédictifs pour mieux comprendre les trajectoires des patients et soutenir les décisions cliniques et organisationnelles.

Commencer par une petite bouchée

Pour expliquer leur démarche, les conférenciers ont utilisé une image parlante: lorsqu'on doit manger un éléphant, mieux vaut commencer par une petite bouchée.

La fluidité hospitalière constitue justement un immense chantier. Les patients circulent entre l'urgence, les unités de soins, les services spécialisés et, éventuellement, leur domicile ou une autre ressource. Chaque étape dépend de nombreuses variables.

Plutôt que de chercher à modéliser l'ensemble de ces mouvements, l'équipe a choisi de commencer par les urgences, dont les systèmes d'information permettent de délimiter plus facilement le champ d'analyse.

Ce travail a notamment permis de mettre en évidence une distinction importante : les parcours les plus fréquents ne sont pas nécessairement ceux qui mobilisent le plus de ressources. Certains patients, moins nombreux, nécessitent des consultations spécialisées ou une hospitalisation et occupent une place disproportionnée dans les activités de l'urgence.

Pour un gestionnaire, cette information peut changer la façon d'aborder un problème. Au lieu de concentrer les efforts uniquement sur le nombre de patients, il devient possible d'examiner plus précisément les étapes qui ralentissent leur parcours.

Des prévisions pour éclairer les décisions

En 2023, l'équipe présentait des modèles capables de prédire certaines admissions et certains besoins de consultation avec des résultats de l'ordre de 75 à 85 %, selon les analyses exposées.

Ces résultats étaient encourageants, mais les conférenciers précisaient que les modèles reposaient alors sur les données d'un seul établissement. Leur robustesse dans d'autres milieux restait à vérifier.

Les applications envisagées allaient au-delà de la prévision des admissions. Les chercheurs souhaitaient notamment explorer des scénarios permettant d'estimer les effets de changements organisationnels sur les durées de séjour et les trajectoires des patients.

L'objectif n'était pas de confier les décisions à un algorithme, mais de donner aux équipes des informations supplémentaires pour exercer leur jugement.

Trois ans plus tard, des applications qui prennent forme

En juillet 2026, le CHUM a présenté le bilan de la première année de son Centre de coordination des opérations (CCO), créé pour améliorer la coordination et la fluidité hospitalière.

Chaque jour de la semaine, ce centre rassemble des représentants de plusieurs directions autour de données actualisées concernant notamment la gestion des lits, les congés prévus et l'occupation de l'urgence.

Le CHUM annonçait également l'intégration progressive de l'intelligence artificielle et de l'analyse prédictive à ses activités. Un premier modèle permet désormais d'estimer le nombre de départs de patients attendus chaque jour, afin de mieux planifier les actions des équipes.

Il n'est pas établi que ce modèle découle directement du projet présenté en 2023. Il illustre néanmoins la place grandissante accordée aux données prédictives dans la gestion hospitalière.

Une innovation qui repose aussi sur les équipes

Au-delà de la technologie, les échanges de la conférence de 2023 mettaient en lumière un enjeu essentiel : un modèle performant ne suffit pas à transformer les pratiques.

Des cliniciens questionnaient notamment la capacité des outils à tenir compte des réalités du terrain, des interactions entre les variables et des risques de biais. Les responsables du projet reconnaissaient l'importance de ces préoccupations et la nécessité d'associer différentes expertises à son développement.

C'est peut-être l'un des enseignements les plus utiles pour les gestionnaires. Les données peuvent contribuer à mieux anticiper les besoins, mais leur interprétation, leur utilisation et leur intégration dans les pratiques demeurent des responsabilités humaines.

Entre les possibilités technologiques et leur application quotidienne, il reste un travail de collaboration, d'expérimentation et d'accompagnement. Un travail dans lequel les gestionnaires ont toute leur place.

Quand l'IA entre dans les équipes : deux approches de gestion



Par **Sonia Zennaf**, conseillère adjointe aux communications

L'arrivée de l'intelligence artificielle dans les milieux de travail ne suit pas toujours le même parcours. Qu'il s'agisse d'implanter de nouveaux outils ou de répondre aux besoins des équipes, deux gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) nous expliquent comment elles ont abordé ces défis de transformation au quotidien.

L'utilisation d'outils d'intelligence artificielle est somme toute relativement récente dans les pratiques du RSSS. Pourtant, son implantation ne se résume pas à rendre une nouvelle technologie disponible. Encore faut-il être en mesure de comprendre ses champs d'application, les bonnes pratiques d'utilisation, de déterminer dans quelles conditions elle peut être utilisée et de faire bénéficier les personnes destinées à s'en servir d'un accompagnement adéquat.

Pour les gestionnaires, les situations varient. Certains doivent composer avec des outils dont le déploiement a été décidé ailleurs dans l'organisation. D'autres souhaitent favoriser l'apprentissage et l'expérimentation au sein de leurs équipes, en s'appuyant sur les ressources et les compétences déjà présentes.

Dans les Laurentides et en Montérégie-Ouest, deux gestionnaires ont pris des chemins différents pour atteindre leurs objectifs. Leurs expériences mettent en lumière deux dimensions complémentaires du leadership de proximité : accompagner le changement et créer les conditions pour qu'il puisse s'ancrer convenablement dans les habitudes professionnelles.

Accompagner des changements que l'on n'a pas nécessairement choisis

Dans les Laurentides, Julie R., cheffe de service pour les professionnels en groupes de médecine de famille (GMF), a vu l'intelligence artificielle prendre progressivement sa place dans plusieurs applications utilisées par ses équipes, à savoir *Navig*, *Copilot* et les IA intégrées dans les DME (dossier médical électronique) .

En tant que cogestionnaire d'un GMF et responsable d'équipes à l'échelle régionale, elle a supervisé et coordonné l'implantation de *Navig*, un logiciel destiné à assister la prise de rendez-vous, dans l'un de ses sites GMF.

Son rôle de cadre : accompagner les équipes dans l'appropriation de ces nouvelles fonctionnalités, tout en s'assurant que leur utilisation respecte les pratiques professionnelles et les responsabilités de chacun.

Entre possibilités et imputabilités professionnelles

L'arrivée de fonctionnalités d'IA dans les dossiers médicaux électroniques pose de nombreuses questions : les professionnels peuvent-ils les utiliser ? Si oui, comment et dans quelles conditions ? Quelles mesures doivent être mises en place pour garantir la protection des renseignements des usagers ?

Pour y répondre, Julie et ses collaborateurs ont effectué des démarches auprès des instances compétentes, notamment les ordres professionnels et les personnes responsables de l'encadrement informatique au sein des établissements concernés.

Un cadre d'utilisation a été bâti pour les professionnels utilisant ces outils de transcription et de rédaction assistée.

Parmi les exigences, retenons notamment le consentement de l'usager avant que la rencontre soit enregistrée, la vérification des notes produites et la destruction des enregistrements selon les critères prévus.

De plus, un mécanisme de vérification des dossiers a été mis en place pour les quelques professionnels utilisant ces fonctionnalités.

« Les employés restent toujours garants de leurs notes. Ils demeurent imputables de leur contenu », rappelle Julie.

Ce processus rappelle une distinction fondamentale : l'IA peut contribuer à la production d'une note clinique, mais la responsabilité professionnelle de son contenu ne peut être transférée à l'outil en tant que tel.

Par ailleurs, Julie a aussi accompagné ses équipes dans l'utilisation de *Copilot*, entre autres, pour faciliter certaines tâches de rédaction et de préparation de gabarits de notes de réunions. Dans ce contexte, les usages présentés aux professionnels concernent des informations non nominatives, sans enregistrement des rencontres avec les usagers.

Deux situations qui requièrent donc des précautions différentes, adaptées aux fonctionnalités utilisées et aux renseignements traités.

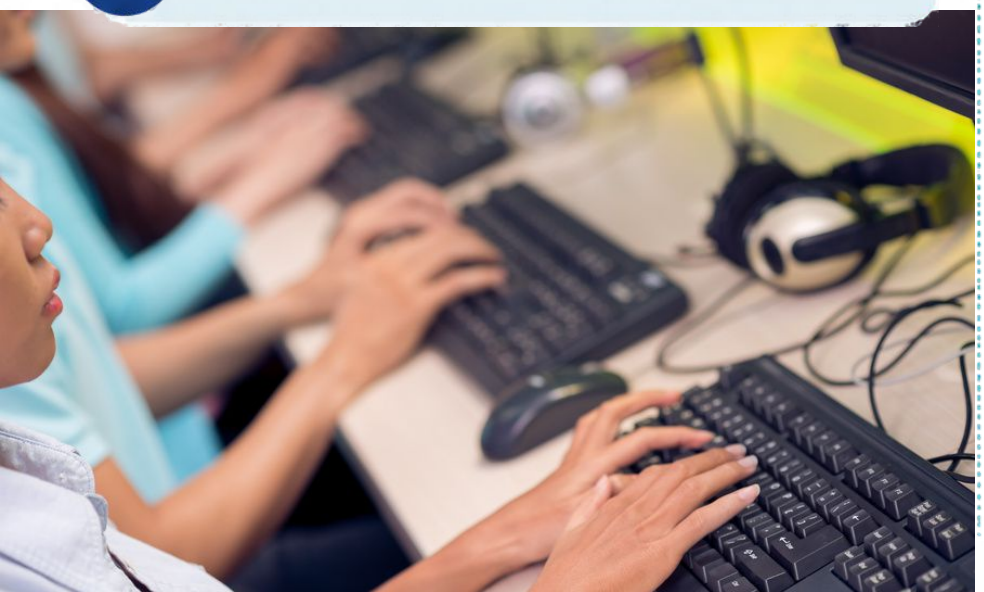
Susciter l'intérêt plutôt qu'imposer l'outil

Contrairement aux idées reçues, le principal défi que Julie a rencontré n'est pas une résistance au changement ni une opposition globale à l'intelligence artificielle, mais plutôt l'importance de démontrer son utilité de manière pragmatique et concrète.

Certains employés, extrêmement pris par de nombreux changements organisationnels, ne percevaient pas, d'emblée, l'intérêt d'apprendre de nouveaux outils. D'autres s'interrogeaient sur les impacts potentiels pour leurs fonctions ou leur poste.

Lors du déploiement de *Navig*, certaines secrétaires médicales ont exprimé des réticences face à ce nouveau logiciel. Julie a donc pris le temps de leur expliquer de quelle façon il pouvait les aider dans leur travail particulièrement lorsqu'elles devaient gérer des demandes de rendez-vous nécessitant une évaluation de leur priorité.

Pour faire découvrir les possibilités de *Copilot*, elle a également choisi de miser sur des démonstrations directement liées aux tâches de ses équipes.



À l'occasion d'une rencontre, elle a, par exemple, montré comment l'outil pouvait aider des travailleurs sociaux à trouver des ressources communautaires adaptées à différentes situations rencontrées en première ligne. Cette démonstration a capté l'intérêt des participants, qui pouvaient en imaginer une application pratique immédiate.

Cette expérience a également été très révélatrice pour Julie, en particulier parce qu'elle a mis en évidence l'importance de comprendre les outils (à défaut de les maîtriser totalement) avant d'en promouvoir l'utilisation.

Avec le recul, Julie admet qu'elle aurait aimé suivre une formation sur *Copilot* plus tôt. C'est d'ailleurs un conseil qu'elle donnerait à tout gestionnaire appelé à accompagner l'implantation de nouveaux outils. Elle pouvait certes compter sur des spécialistes en activités cliniques déjà formées pour soutenir ses équipes, mais elle reconnaît qu'une meilleure connaissance de l'outil lui aurait permis de répondre plus aisément aux questions de ses employés.

> **Pour Julie, un leader doit bien comprendre les outils afin de pouvoir en faire la promotion de façon constructive auprès de ses équipes.**

Cette réflexion soulève d'ailleurs une question qui ne concerne pas uniquement l'intelligence artificielle : comment bien accompagner ses équipes dans l'adoption de nouvelles pratiques lorsqu'on doit, en parallèle, se familiariser soi-même avec ces nouveaux outils ?

Quand l'IA entre dans les équipes : deux approches de gestion



À travers deux expériences complémentaires, découvrez comment la gestion de proximité et l'accompagnement numérique peuvent ouvrir la voie à une intégration réfléchie et humaine de l'intelligence artificielle au travail.

Miser sur les compétences déjà présentes dans les équipes

En Montérégie-Ouest, Émilie B., adjointe à la directrice des services de soutien à domicile et de la gériatrie et sa direction, ont choisi d'aborder la transformation numérique sous un angle différent, en misant sur une approche de basée sur l'intérêt, le volontariat et l'apprentissage par les pairs.

Tout part, dans le cas d'Émilie, d'un sondage sur la santé globale des équipes, dont les résultats avaient révélé des niveaux élevés de stress et de charge mentale, tant chez les gestionnaires que chez les intervenants. Deux indicateurs qui avaient particulièrement retenu l'attention de la direction.

Parmi les solutions envisagées pour améliorer leur quotidien, une piste s'est rapidement démarquée : plutôt que de réinventer la roue, pourquoi ne pas tirer davantage profit des outils numériques auxquels les employés avaient déjà accès ? Une bonne utilisation des outils de la suite *Microsoft 365* permet une organisation du travail administratif plus efficiente ce qui permet d'atténuer la perception de surcharge de travail administratif.

En effet, bien que nous utilisions tous la suite *Microsoft 365*, nous n'en connaissons pas forcément toutes les fonctionnalités ni les applications possibles. Entre les courriels, l'environnement *Teams*, les bibliothèques de documents *SharePoint* et les autres applications collaboratives, plusieurs éprouvent de réelles difficultés à organiser efficacement leur travail.

Émilie et son équipe ont donc pris le parti de s'appuyer sur les difficultés rencontrées et les besoins exprimés par les gestionnaires et les intervenants, plutôt que de leur imposer une nouvelle méthode de travail. Les équipes regroupent des personnes dont l'intérêt et l'aisance avec la technologie varient. Certaines explorent spontanément par intérêt et curiosité. Une majorité s'y intéresse, mais attend d'en voir la valeur ajoutée dans son travail, tandis que d'autres, moins à l'aise, demeurent plus réticentes. Plutôt que d'imposer l'utilisation des outils, elle privilégie une approche qui suscite la curiosité et mobilise les équipes avec l'émergence de superutilisateurs. Leurs idées et leurs expérimentations peuvent ensuite inspirer leurs collègues.

En effet, voir une personne qui exerce des fonctions similaires améliorer sa pratique rend l'utilité de l'outil plus concrète et donne envie de l'explorer à son tour. Quand l'utilisation de la technologie vise l'amélioration de la santé globale, cette approche se révèle particulièrement gagnante, car inversement dans un contexte où l'utilisation de la technologie est imposée celle-ci peut être perçue comme facteur de stress.

Un des premiers projets que la direction a soutenus est le coaching de l'équipe des gestionnaires dans leur utilisation de la suite *Microsoft 365*. Elle a alors pu compter sur une agente administrative particulièrement à l'aise avec les outils numériques, qui s'est portée volontaire pour accompagner les gestionnaires.

Avec le soutien de sa direction, cette dernière a d'abord préparé un court questionnaire afin de mieux cerner leurs besoins et les principaux obstacles rencontrés. Elle a ensuite organisé des séances individuelles pour les aider à mieux utiliser les outils à leur disposition, en fonction de leur réalité professionnelle.

Au total, plus de 28 accompagnements ont été réalisés auprès d'un groupe de 34 gestionnaires, chacun pouvant bénéficier de conseils adaptés à ses besoins et à sa façon de travailler.

Pour Émilie, cette expérience a aussi permis de mettre en valeur les compétences déjà présentes au sein de son équipe. En prenant en charge ce projet, avec le temps et les ressources nécessaires accordés par la direction, l'agente administrative a pu mettre son expertise à profit tout en développant ses propres aptitudes en leadership.

De l'accompagnement numérique à l'appropriation de l'IA

La démarche d'accompagnement autour de *Microsoft 365* a aussi ouvert la porte à l'utilisation de l'intelligence artificielle. Avec l'arrivée progressive des licences, certains gestionnaires, qui souhaitaient déjà explorer les possibilités de *Copilot*, ont ainsi pu commencer à expérimenter l'outil dans leur quotidien.

Pour faciliter le partage des expériences et faire circuler les connaissances, sans pour autant multiplier les formations, Émilie et son équipe ont décidé de réserver quelques minutes à la fin des rencontres de gestion pour présenter les « bons coups » et les bonnes pratiques liés à l'utilisation des outils numériques.

Ces échanges ont permis aux participants de découvrir différentes façons d'utiliser la suite *Microsoft 365*, mais aussi, et surtout, *Copilot*.

Émilie se souvient notamment d'une collègue qui avait utilisé *Copilot* pour faciliter la préparation des évaluations de la contribution de ses employés. L'IA l'a aidée à organiser l'information contenue dans ces nombreux formulaires et amorcer son analyse, lui permettant ainsi de gagner du temps sur une tâche particulièrement exigeante lorsqu'on supervise une équipe nombreuse.

En partageant son expérience à ses collègues, elle leur a permis de découvrir une application concrète de l'outil, directement liée à leurs propres responsabilités. Les autres gestionnaires pouvaient facilement s'y reconnaître et imaginer comment ils pouvaient l'appliquer dans leur travail. L'objectif est de susciter l'intérêt en présentant la valeur ajoutée.

Le partage a également pris la forme d'un webinaire au cours duquel cinq intervenants occupant des emplois différents ont présenté leurs usages de *Copilot* comme aide à la rédaction clinique à plus de 200 collègues. Pour leur permettre de développer et de structurer leurs expérimentations, la direction leur a donné accès à une ressource en planification et en recherche.

Quand l'IA entre dans les équipes : deux approches de gestion

Celle-ci les a accompagnées dans leurs essais et a soutenu les démarches de validation concernant la confidentialité, la protection des renseignements et les bonnes pratiques, tout en explorant les initiatives menées ailleurs. Ce soutien a permis aux intervenants de bénéficier d'une démarche de projet pour faciliter leur expérimentation avant de partager leurs apprentissages.

Les participants au webinaire ont également eu accès à une petite boîte à outils et aux coordonnées de collègues vers qui se tourner pour obtenir des réponses à leurs questions. Il est important de mentionner qu'une grande partie du crédit de ce beau projet revient à une gestionnaire superutilisatrice.

Pour Émilie, l'essentiel est donc de partir des besoins réels des équipes et de leur laisser le temps d'explorer les outils pour en reconnaître l'utilité dans leur pratique.

Le rôle de la direction consiste à soutenir les projets qui émergent en donnant aux personnes qui les portent le temps, les moyens et l'accompagnement nécessaires, ainsi que des plateformes pour faire connaître leurs expériences. En rendant ces initiatives visibles, elle favorise un effet boule de neige : les apprentissages des uns nourrissent la curiosité des autres et encouragent progressivement l'appropriation de nouvelles pratiques.

> ***« Il faut trouver un élément inspirant et une valeur ajoutée. Quand un intervenant voit comment un collègue qui fait le même travail réussit à améliorer sa pratique, il comprend l'intérêt de commencer à s'approprier l'outil », explique Émilie.***

> **« Le gestionnaire doit donner du temps à son équipe pour influencer positivement le changement. Il faut y croire, être ambassadeur, mais on n'a pas besoin d'être soi-même l'expert de la technologie. Moi, je vais m'appuyer sur mes champions », résume-t-elle.**

Deux approches, une même attention aux équipes

Dans les Laurentides comme en Montérégie-Ouest, Julie et Émilie ont dû composer avec l'arrivée de nouvelles technologies, mais elles ne les ont pas abordées de la même façon.

Julie s'est attachée à former ses équipes à l'utilisation des fonctionnalités, dans le cadre d'un projet lancé à un autre niveau de l'organisation. A titre d'exemple, elle a travaillé à la clarification des critères et des conditions d'utilisation de ces technologies par les professionnels, tout en restant disponible pour leurs questions et leurs préoccupations.

De son côté, Émilie et sa direction ont fait le choix de s'engager dans une démarche pour soutenir l'appropriation de la suite *Microsoft 365*.

Dans sa direction, les employés sont invités à découvrir des outils déjà disponibles, sans obligation de changer de méthode de travail. L'objectif reste avant tout de leur faciliter la tâche, et non de leur imposer un changement supplémentaire. Le rôle de la direction est donner de la capacité, de la structure et de la visibilité aux différentes initiatives. Elle mise sur l'effet d'entraînement et l'inspiration que suscitent les projets et les expérimentations. « Après plus de 18 mois d'engagement, les sondages post-initiatives et les témoignages recueillis lors de la tournée de direction sont unanimes. Notre démarche a vraiment un impact positif sur perception de la charge de travail et du niveau de stress pour tous les employés qui ont fait le saut » résume-t-elle.

> **Malgré leurs approches différentes, Julie et Émilie se rejoignent sur un point : l'intérêt d'une nouvelle technologie ne repose pas uniquement sur ses fonctionnalités, mais surtout sur ce qu'elle peut réellement apporter aux personnes qui l'utilisent.**

Et si les gestionnaires ne choisissent pas toujours les changements technologiques qui touchent leurs équipes, ils ont néanmoins un rôle important à jouer dans la façon dont ces changements sont implantés.

Avec la place grandissante de l'intelligence artificielle dans le réseau, leur connaissance du terrain, des besoins des employés et des réalités professionnelles demeure essentielle pour que ces nouvelles pratiques puissent s'intégrer durablement au quotidien des équipes.



L'IA et ses paradoxes
Elle transforme notre travail. Et notre rapport au travail ?

Luc Lespérance, lors du colloque de l'AGESSS, en septembre 2026

Par **Sonia Zennaf**, conseillère adjointe aux communications

Entretien avec Luc Lespérance

L'intelligence artificielle fait déjà partie du quotidien de nombreuses organisations. Dans le réseau de la santé et des services sociaux, elle commence à trouver sa place dans des activités aussi diverses que la gestion administrative, la planification ou le soutien aux professionnels.

Pour préparer ce dossier de *Repère*, nous avons rencontré des gestionnaires qui expérimentent ces technologies ou accompagnent leur arrivée dans leurs équipes. Leur enthousiasme est bien réel. Mais leurs expériences soulèvent aussi des questions qui dépassent largement le choix des logiciels.

Gagner du temps signifie-t-il nécessairement travailler moins ? Que se passe-t-il lorsque les tâches simples disparaissent et que nos journées se concentrent sur des activités toujours plus complexes ? Et comment préserver notre capacité d'apprendre si l'IA accomplit une partie du travail qui nous permettait justement de développer nos compétences ?

Nous avons poursuivi cette réflexion avec Luc Lespérance, rencontré à la suite de sa conférence au colloque annuel de l'AGESSS. Auteur de *Intelligence artificielle : Comprendre, s'adapter et demeurer pertinent dans un monde qui s'accélère*, il porte un regard à la fois curieux et nuancé sur les transformations en cours.

1. La transformation : gérer des humains... et des agents artificiels

Repère : Lors de votre conférence, vous avez abordé les transformations que l'IA entraîne dans le monde du travail. Quels changements pourraient toucher les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux au cours des prochaines années ?

Luc Lespérance : Le réseau de la santé et des services sociaux est déjà extrêmement complexe. Je ne sais pas s'il évoluera au même rythme que d'autres industries.

On voit l'IA se déployer dans certaines activités propres aux professionnels de la santé, notamment à travers des produits ou des équipements spécialisés. Pour les cadres, son utilisation se situe peut-être davantage, pour l'instant, dans les applications bureautiques du quotidien, comme *Copilot*.

Mais là où je vois un changement majeur, c'est avec l'arrivée de ce qu'on appelle l'IA agentique.

On parle de logiciels capables d'exécuter des tâches avec une autonomie croissante. Ils peuvent analyser des données, produire des résultats et accomplir certaines actions sans qu'un humain ait à intervenir à chaque étape. Cela soulève évidemment des questions de risques et de responsabilités.

Et comme cadre, il y a quelque chose d'assez particulier. Depuis des années, on répète que les gestionnaires doivent être plus humains, plus proches de leurs équipes. C'est vrai. Mais le gestionnaire de demain ne gérera peut-être plus seulement des humains. Il devra probablement gérer des agents, humains et artificiels.

Dans le domaine de l'IA, on utilise souvent le mot « orchestrer ». Il s'agira essentiellement de coordonner différents agents, chacun ayant des fonctions à remplir.

Dans mon quotidien, par exemple, j'utilise déjà des agents pour effectuer de la veille et d'autres tâches propres à mon travail. Pour un gestionnaire, on pourrait imaginer des agents qui analysent des rapports d'avancement de projet, examinent des données sur la main-d'œuvre ou contribuent à préparer certaines réflexions.

Je pense que nous allons collaborer de plus en plus avec différentes formes d'intelligence.

Maintenant, ce que cela voudra dire concrètement dans trois ou cinq ans, je ne le sais pas. Même si j'ai quelques hypothèses concernant le futur, La technologie évolue tellement vite qu'il est difficile de se projeter avec précision.

Repère : Au-delà des tâches administratives, l'IA pourrait-elle aussi transformer des fonctions plus stratégiques, comme la planification des ressources ou l'organisation du travail ?

Luc Lespérance : Absolument. Mais il faut distinguer les tâches qu'on souhaite automatiser de celles pour lesquelles l'IA peut nous aider à mieux travailler.

J'utilise souvent une matrice qui permet d'évaluer le travail selon deux dimensions : le caractère prévisible d'une tâche et l'importance du jugement nécessaire pour l'accomplir.

Les activités simples, répétitives et prévisibles sont généralement de bonnes candidates à l'automatisation.

Je pense notamment à l'exemple de Tel-jeunes, où des intervenants devaient prévoir l'achalandage, donc la demande de services. Ils disposaient de données accumulées depuis plusieurs années, mais réalisaient cette prévision manuellement, alors que ce n'était ni leur spécialité ni une tâche qu'ils appréciaient particulièrement.

Tel-jeunes a mis en place une solution d'IA relativement simple qui analyse les données historiques pour anticiper la demande. Les intervenants peuvent ainsi consacrer davantage de temps à des activités plus complexes, qui exigent leur jugement : intervenir auprès des jeunes.

Pour moi, c'est un bon exemple de ce que cette technologie peut apporter.

Maintenant, le travail des gestionnaires comporte bien sûr des tâches opérationnelles, parfois répétitives. Mais on embauche généralement des cadres parce qu'ils doivent composer avec de la complexité, prendre des décisions et exercer leur jugement.

C'est là que la réflexion devient intéressante : quelles parties du travail peut-on automatiser et lesquelles demandent autre chose ?

2. Le paradoxe de la productivité : gagner du temps pour en faire davantage ?

Repère : L'IA permet parfois d'accomplir en quelques heures ce qui demandait auparavant plusieurs jours. Mais dans un réseau où la charge de travail est déjà élevée, ce temps gagné ne se traduit pas nécessairement par une diminution du travail. Risque-t-on de créer de nouvelles attentes de productivité plutôt que de soulager réellement les équipes ?

Luc Lespérance : C'est un excellent point. Les travaux sur cette question sont encore émergents, et les expériences sont très différentes.

Certains personnes disent : « Ma charge mentale a explosé. » D'autres ont plutôt l'impression d'être libérées par la technologie : « Je suis libéré, c'est magique ! »

Nous avons réalisé un sondage avec l'Ordre des CRHA au Québec. L'échantillon était relativement petit, mais on observait justement cet écart entre les personnes qui avaient l'impression de faire un meilleur travail, plus rapidement, et celles qui se sentaient plus débordées que jamais. Il est donc difficile de brosser un portrait unique.

Notre hypothèse de recherche est assez simple. Imaginons qu'une personne ait huit heures de travail à accomplir. Grâce à l'IA, elle parvient désormais à réaliser ses tâches en cinq heures. Si la quantité de travail demeure la même, elle gagne du temps pour réfléchir, échanger ou se consacrer à autre chose.

Mais si son organisation constate qu'elle peut accomplir davantage et augmente ses attentes en conséquence, le résultat est complètement différent. Non seulement la personne travaillera encore huit heures, mais l'intensité de ces tâches risque d'augmenter.

Ça me fait penser à une anecdote. À la suite d'une conférence donnée dans un congrès, j'ai rencontré un professionnel en informatique qui travaille maintenant avec plusieurs agents d'IA.

Avant, ses journées comportaient toutes sortes d'activités : des tâches complexes, d'autres plus simples, des échanges informels, etc. Aujourd'hui, ses agents produisent du code à une vitesse qu'il n'arrive plus à suivre. Lui passe une grande partie de son temps à vérifier ce que les machines lui renvoient.

Il me disait être « brûlé ».

Il travaillait huit heures, souvent plus, mais avec une intensité beaucoup plus élevée. Il était constamment sollicité pour des tâches complexes. Ça m'a frappé, parce qu'on présente généralement l'automatisation des tâches répétitives comme une excellente chose. Et elle peut l'être. Mais on oublie parfois que ces activités moins exigeantes jouent aussi un rôle dans l'équilibre de nos journées.

Nous avons tous des tâches qui ne sont pas nécessairement les plus stimulantes, mais qui nous permettent de nous rééquilibrer. Si, au nom de la productivité, on élimine toutes ces activités pour ne conserver que celles qui demandent une concentration intense, cela peut avoir des impacts négatifs sur notre santé mentale.

Repère : Autrement dit, le gain de productivité ne garantit pas, à lui seul, un gain de bien-être ?

Luc Lespérance : Exactement. Et je me demande si l'IA ne risque pas, dans certains cas, d'amplifier la culture organisationnelle qui existe déjà. Je précise que c'est une hypothèse, au regard de ce que l'on peut observer, et non une conclusion scientifique établie.

Lorsqu'on parle de déployer l'IA dans les organisations, les mots qui reviennent sont généralement « productivité », « efficacité » ou « retour sur investissement ». Je ne connais pas beaucoup d'organisations qui m'ont dit : « Nous allons déployer l'IA pour améliorer le bien-être de notre personnel. »

On demeure beaucoup dans une logique d'optimisation des processus. Je comprends pourquoi : les organisations vivent des contraintes économiques, des pressions sur leurs ressources et des attentes de performance.
Mais il faut aussi réfléchir aux conséquences humaines de ces choix. Et avec l'arrivée d'agents capables d'automatiser des processus de bout en bout, ces questions risquent de devenir encore plus importantes.

3. Le rapport à l'IA : entre enthousiasme et inconfort

Repère : Nous utilisons parfois l'IA avec beaucoup d'enthousiasme, tout en ayant des réserves sur la confidentialité, son impact environnemental ou ce qu'elle pourrait changer à notre activité professionnelle. Comment expliquez-vous cette ambivalence ?

Luc Lespérance : C'est effectivement un autre paradoxe.

Dans notre sondage avec l'Ordre des CRHA, les préoccupations éthiques revenaient parmi les éléments soulevés. Les gens utilisent l'IA, parfois quotidiennement, mais lorsqu'ils prennent le temps d'y réfléchir, ils expriment des malaises concernant la protection des renseignements personnels, la confidentialité ou le coût écologique.

À force de vivre avec ces dissonances, cela peut créer un certain inconfort.

Cela pose également une question d'identité professionnelle.

Au printemps, j'ai travaillé avec des traducteurs sur un cas qui portait sur l'avenir de la traduction dans une grande entreprise. C'est intéressant parce que les traducteurs vivent ces transformations très directement. Mais les mêmes interrogations peuvent toucher les enseignants, les avocats et de nombreuses autres professions. Pour les traducteurs, c'est simplement arrivé plus vite.

On peut finir par se demander : « Est-ce que je suis en train d'automatiser mon propre travail ? Est-ce que je contribue à former une machine qui pourrait éventuellement me remplacer ? »

C'est une préoccupation bien réelle.



4. La pression d'adaptation : faut-il constamment courir derrière la technologie ?

Repère: Dans le réseau de la santé et des services sociaux, les gestionnaires doivent déjà composer avec de nombreux changements. Comment préparer leurs équipes à une technologie qui évolue aussi rapidement ?

Luc Lespérance : C'est compliqué parce que les applications évoluent continuellement.

Même si on se forme aujourd'hui, il faudra probablement actualiser nos connaissances dans six mois ou dans un an. Certains fondamentaux demeurent, bien sûr, mais les possibilités changent tellement vite. Ce n'est pas comme si on pouvait dire : « Bon, on prend une pause d'un an, tout le monde se forme et on repart. »

Dans trois mois, on sera déjà ailleurs.

Même en travaillant dans ce domaine, il m'arrive de souhaiter que le rythme des changements ralentisse un peu, simplement pour nous laisser le temps de prendre du recul. Mais ça ne fonctionne pas comme ça.

Je pense que cela nous oblige à développer une forme de résilience. Nous ne pourrons pas prévoir toutes les évolutions à venir, ni nous adapter immédiatement à chacune d'elles. Et ce n'est pas parce qu'une entreprise développe une nouvelle fonctionnalité qu'elle est nécessairement pertinente pour notre organisation.

Comme gestionnaire, il faut être capable de dire : je comprends ce qui se passe, je sais qu'on doit évoluer, mais pas à n'importe quel prix ni à n'importe quel rythme.

Bien sûr, il faut se former. Mais, cela ne signifie pas devenir un expert de l'intelligence artificielle. Il faut surtout en comprendre suffisamment les possibilités et les limites pour l'utiliser intelligemment.

Je fais souvent une analogie avec la conduite automobile. On n'a pas besoin d'être mécanicien pour conduire une voiture ni de comprendre exactement comment fonctionne la transmission. En revanche, il faut connaître le code de la route et avoir un minimum de connaissances pour conduire de manière responsable. C'est un peu la même chose avec l'IA.

Les gens ont souvent l'impression d'être constamment dépassés par la technologie. Pourtant, on n'a pas besoin de connaître chaque nouvelle fonctionnalité de *ChatGPT* ou de *Copilot* pour en faire un usage pertinent.

Repère: Ne devrait-on pas alors commencer par définir ce qu'on souhaite accomplir, plutôt que de chercher à maîtriser chaque nouvelle technologie ?

Luc Lespérance : Exactement ! C'est quelque chose que je vois tout le temps. On me dit : « Ça nous prend de l'IA. »

Et moi, je demande : « C'est quoi, le besoin ? »

Il faut prendre un peu de recul et comprendre le problème qu'on cherche à résoudre avant de parler de technologie. Peut-être que l'IA sera la bonne réponse. Peut-être pas.

Il y a beaucoup d'anxiété autour de tout ça. Les gens ont peur d'être dépassés, d'être laissés sur le quai alors que le bus est déjà parti. Mais je pense qu'il faut se permettre d'expérimenter, de ne pas avoir immédiatement la bonne réponse et de prendre le temps d'apprendre. Et surtout, sortir un peu de cette logique de productivité à tout prix.

Si on automatise certaines tâches, il faut aussi accepter, et peut-être même valoriser, le fait qu'on se donne davantage de temps.

À la fin de la journée, le rôle d'un gestionnaire, ce n'est pas de faire plein de choses rapidement. C'est de bien faire les choses, de soutenir et protéger son personnel et de faire avancer l'organisation, qui a aussi son propre rythme de changement.

Il y a des choses qu'on ne peut pas brusquer. Il faut avancer avec du doigté et respecter la culture de l'organisation.

Pour moi, l'IA n'est plus seulement un outil. C'est aussi une conversation organisationnelle.

5. Le rôle du gestionnaire : choisir ce qu'on automatisé... et ce qu'on préserve

Repère : Comment un cadre peut-il déterminer ce qu'il devrait automatiser, ce pour quoi l'IA pourrait le soutenir et ce qu'il souhaite conserver dans la sphère humaine ?

Luc Lespérance : C'est précisément l'intérêt de réfléchir aux différentes catégories de tâches. Certaines peuvent être automatisées. Pour d'autres, on va plutôt vouloir augmenter nos capacités avec l'IA, c'est-à-dire collaborer avec la machine pour aller plus loin.

Dans ma matrice, il y a un cadran où je parle de l'IA comme d'un partenaire de réflexion. L'objectif, ce n'est pas qu'elle vous remplace. C'est que vous puissiez l'utiliser pour remettre vos idées en question et explorer d'autres perspectives.

Par exemple, vous pourriez simuler un groupe de personnes qui vous aident à réfléchir à un problème : un avocat, un financier, quelqu'un qui connaît la gestion du changement, selon votre réalité. Vous leur soumettez des idées et vous regardez comment les différents agents réagissent.

Comme gestionnaire, vous n'avez pas nécessairement les moyens d'avoir un consultant à temps plein à côté de vous. Vous pouvez toutefois simuler certaines perspectives. Ce ne sera pas parfait, mais cela peut vous aider à voir des angles morts et à trouver d'autres idées. C'est ce que j'appelle le partenaire de réflexion.

Mais il y a quelque chose que ma matrice ne reflète pas complètement et que je dis souvent aux gens : il faut aussi identifier intentionnellement les endroits où l'IA ne devrait pas intervenir. Ce n'est pas parce qu'on peut automatiser une tâche ou utiliser l'IA pour l'accomplir qu'on doit nécessairement le faire.

Il y a peut-être des choses qui devraient rester humaines.

Et comme gestionnaire, je pense qu'il ne faut pas avoir peur de le nommer. Au contraire, il faut valoriser ces choix, surtout dans les organisations où les relations humaines sont au cœur de la mission.

Votre raison d'être, ce n'est pas de tout automatiser.

> **« il faut aussi identifier intentionnellement les endroits où l'IA ne devrait pas intervenir. Ce n'est pas parce qu'on peut automatiser une tâche ou utiliser l'IA pour l'accomplir qu'on doit nécessairement le faire.**

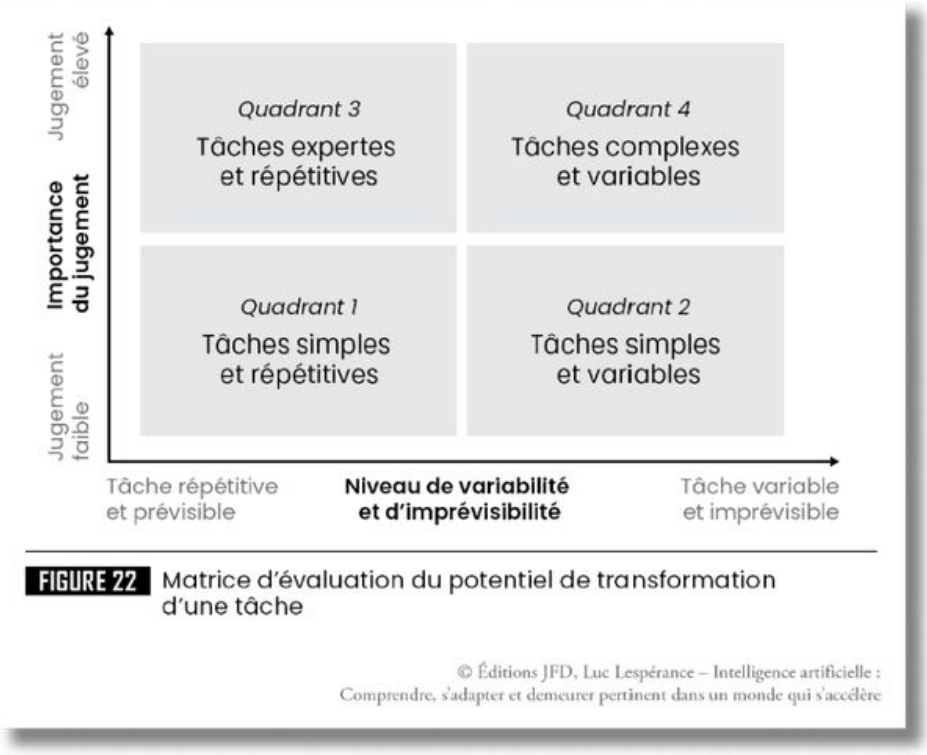
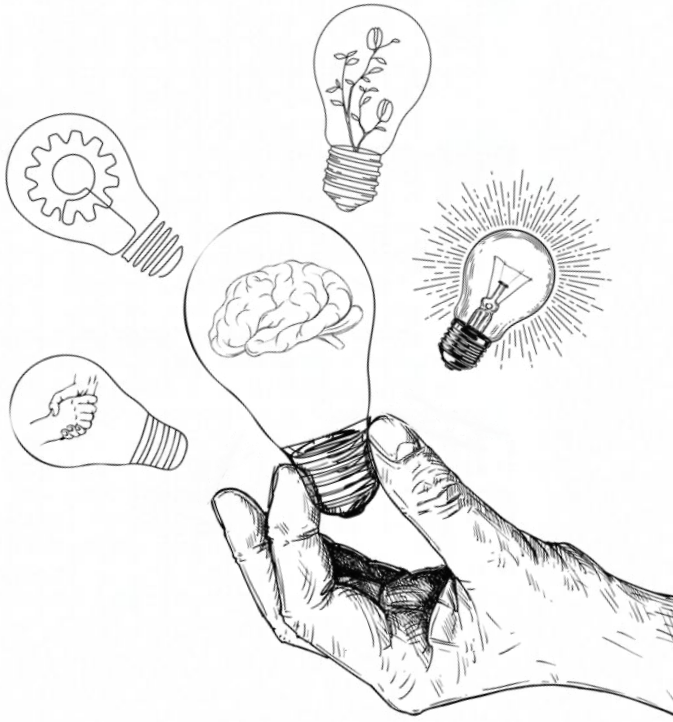


FIGURE 22 Matrice d'évaluation du potentiel de transformation d'une tâche

© Éditions JFD, Luc Lespérance – Intelligence artificielle : Comprendre, s'adapter et demeurer pertinent dans un monde qui s'accélère

6. La relève : comment apprendre quand la machine fait déjà le travail ?

Repère : Nous avons beaucoup parlé des gestionnaires d'aujourd'hui. Mais comment préparer ceux de demain, notamment lorsque certaines tâches qui permettaient d'acquérir de l'expérience seront déjà automatisées ?



Luc Lespérance : C'est quelque chose que je trouve important de garder en tête : la relève.

On dit de plus en plus que l'IA va prendre les notes, préparer les présentations PowerPoint, produire toutes sortes de documents, etc.

Mais parfois, ce sont justement ces tâches-là qu'on confie aux nouveaux employés. C'est comme ça qu'on forme les gens.

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, c'est un peu différent parce que plusieurs cadres sont d'abord des professionnels qui, à un moment donné, accèdent à des fonctions d'encadrement.

Mais il ne faut pas oublier que notre cerveau a besoin d'apprendre.
Et apprendre, ce n'est pas toujours faire des choses intéressantes ou stimulantes. C'est parfois accomplir des tâches répétitives, se casser le nez, revenir en arrière, chercher pourquoi quelque chose n'a pas fonctionné, puis recommencer.

Ce sont ces expériences qui contribuent à développer notre compréhension et notre jugement. Quand tout devient facile et un peu jetable, on ne comprend pas toujours le processus. On a l'impression de comprendre, sans y parvenir nécessairement.

Je pense que c'est une responsabilité importante pour les gestionnaires : ne pas regarder seulement les employés actuellement sous leur responsabilité, mais aussi ceux de demain.

Il faut garder ça en perspective.

Pour prolonger la réflexion

Intelligence artificielle : Comprendre, s'adapter et demeurer pertinent dans un monde qui s'accélère, de Luc Lespérance, Éditions JFD, 2025.



Quand l’innovation répond aux besoins du terrain

Par **Sonia Zennaf**, conseillère adjointe aux communications

À Info-Santé 811, dans les Laurentides, un projet-pilote d'assistant virtuel vise à alléger certaines tâches administratives des infirmières. Une initiative qui illustre comment l'écoute des équipes peut devenir un moteur d'innovation.

À Info-Santé 811, le temps est précieux et chaque minute compte. Lorsqu’un citoyen appelle, les infirmières doivent, bien entendu, évaluer les situations cliniques, mais aussi collecter et consigner de nombreuses informations administratives. C’est un travail crucial requérant du temps qui pourrait toutefois être consacré à l'évaluation des besoins de santé, s’il pouvait être pris en charge par une autre ressource que le ou la professionnelle de la santé en service.

Pour Isabelle Fournier, cheffe de service d'Info-Santé, à Santé Québec Laurentides, depuis 2023, cette réalité représentait un défi bien concret. En effet, ses équipes étaient appelées à améliorer leur efficacité, alors que les délais d'attente demeuraient préoccupants.
Les membres de son équipe étaient tout à fait mobilisés à faire davantage, à la condition de disposer des moyens nécessaires.

Une occasion saisie au bon moment

En février 2026, Santé Québec sollicite les centrales d’Info-Santé intéressées à participer à un projet-pilote d'implantation d'un assistant virtuel.

Pour Isabelle, cette proposition arrive à point nommé.

Ses employés lui ont déjà fait part des difficultés liées au temps consacré à la collecte de renseignements. Lors d'un appel d'une vingtaine de minutes, explique-t-elle, les tâches administratives peuvent occuper plusieurs minutes, notamment pour recueillir les coordonnées de l'usager et inscrire les informations nécessaires au dossier.

Plutôt que de leur demander d'accélérer leur travail, la gestionnaire voit dans ce projet une occasion de leur fournir un outil susceptible de les soutenir.

Elle manifeste son intérêt. La centrale des Laurentides est alors retenue pour participer au projet avec celle de la Capitale-Nationale.

Un assistant virtuel pour préparer, pas pour décider

Le fonctionnement proposé repose sur une idée simple : profiter du temps d'attente des usagers pour recueillir des renseignements utiles à l'infirmière.

Lorsqu'une personne communique avec Info-Santé, elle peut se voir offrir d'accéder à un assistant virtuel tout en conservant sa place dans la file d'attente. Avec son consentement, l'outil recueille ses coordonnées et des informations sur les symptômes qui motivent son appel.

Selon les réponses obtenues, l'assistant peut poser des questions complémentaires. Les renseignements recueillis sont ensuite destinés à être transmis à l'infirmière, qui peut en prendre connaissance, les vérifier et compléter son évaluation clinique.

Il convient de préciser que cet outil n'a pas pour vocation de poser un diagnostic ni de déterminer la trajectoire de soins de l'usager. Ces responsabilités demeurent du ressort des professionnels.

Pour Isabelle Fournier, l'objectif est avant tout de réduire le temps consacré à certaines tâches de collecte et de saisie de données, sans compromettre la qualité de l'évaluation infirmière.

Mobiliser les équipes autour d'un projet commun

L'implantation d'un tel outil ne se limite toutefois pas à son fonctionnement technologique. À la suite de la sélection des deux centrales, une équipe multidisciplinaire est constituée. Des ressources en informatique, en communications, en gestion du changement et en formation participent à la préparation du projet. Un médecin contribue également à l'élaboration de son contenu clinique, tandis que des assistantes provenant de différentes centrales participent à l'évaluation des réponses de l'outil.

Madame Fournier insiste sur cette dimension collective du travail : le projet ne repose pas sur une seule gestionnaire, mais sur la collaboration de plusieurs expertises et la coopération de tous.

Du côté des équipes infirmières, l'accueil est particulièrement encourageant. Contrairement à ce qu'on pourrait parfois anticiper devant l'arrivée d'une nouvelle technologie, Isabelle observe une belle réceptivité au moment des formations.

Elle attribue notamment cette réponse au fait que le projet répond à un besoin déjà exprimé par les équipes.

La gestionnaire choisit également de participer à chacune des séances de formation en présentiel. Sa participation lui permet ainsi de répondre directement aux interrogations des employés et intervenir rapidement lorsque des préoccupations émergent.

Cette proximité fait partie intégrante de sa façon de gérer : comprendre les outils que ses équipes doivent utiliser, demeurer disponible et construire un véritable climat de confiance.

Un apprentissage qui concerne aussi les gestionnaires

Infirmière de formation, Isabelle Fournier travaille dans le réseau depuis plus de 30 ans et occupe des fonctions de gestion depuis environ sept ans. Habituée à composer avec plusieurs systèmes informatiques dans ses différents services, elle reconnaît que l'arrivée de nouveaux outils exige un investissement important.

Son conseil aux gestionnaires qui devront accompagner l'implantation de l'intelligence artificielle est clair : prendre le temps de comprendre les outils et de les expérimenter soi-même.

Il faut également savoir s'entourer de personnes de confiance et reconnaître la contribution et la valeur ajoutée de chacun.

Depuis le 22 septembre dernier, l'Assistant virtuel 811 est déployé dans les régions des Laurentides et de la Capitale-Nationale. Bien que l'outil soit accessible depuis peu, les premières données observées sont encourageantes. En octobre, 3205 connexions ont été enregistrées à l'assistant, avec un temps moyen d'utilisation de 10,9 minutes. Entre le 29 septembre et le 27 octobre, le temps moyen de traitement d'un appel 811 dans les deux centrales est passé de 29 min 38 s à 22 min 49 s, représentant une baisse de 6 min 49 s, soit de 23 %.

Pour Isabelle Fournier, les progrès réalisés constituent une étape importante et témoignent de l'engagement et de la collaboration des équipes. Le succès du déploiement dans les Laurentides repose sur un accompagnement humain et clinique soutenu, avec une présence de proximité, un soutien personnalisé, une reconnaissance et une communication constante.

Au-delà des résultats, son expérience rappelle une chose : **l'innovation ne commence pas nécessairement par la technologie. Elle peut aussi naître d'une gestionnaire qui est à l'écoute de ses équipes, reconnaît leurs forces et leurs défis et les accompagne dans la recherche de nouvelles façons de travailler et d'avancer.**

Prix d'excellence 2026

L'AGESSS célèbre l'engagement et l'excellence!

En septembre dernier, à l'occasion de son colloque à Trois-Rivières, l'AGESSS a remis ses Prix d'excellence 2026, une tradition qui met en lumière des gestionnaires dont l'engagement et le leadership font une réelle différence.

Ces prix reconnaissent la qualité de la gestion, l'implication professionnelle et la contribution remarquable de membres dans leur milieu et auprès de l'AGESSS.

Au printemps dernier, un appel de candidatures a été lancé dans toutes les régions du Québec. Les présidents régionaux et les présidents de section d'établissement, avec leurs comités de sélection, ont ensuite choisi les lauréats. Bien que trois régions n'aient pu désigner de récipiendaire cette année, d'autres occasions de faire rayonner leurs membres se présenteront.

Par leur passion, leur talent et leur engagement, nos lauréats contribuent chaque jour à la qualité de la gestion et au mieux-être de leur milieu.

L'AGESSS félicite chaleureusement tous les lauréats 2026 et les remercie de faire une différence dans le réseau de la santé et des services sociaux!

Sur les photos, les lauréats sont accompagnés du président de leur section d'établissement, de M. François Paradis, président du Conseil d'administration, et de M. Jacques Gauthier, président-directeur général de l'AGESSS.











5.



10.



6.



11.



7.



12.



8.



13.



9.

Les lauréats 2026

Bas-Saint-Laurent
1- Luc Guilbeaut

Saguenay-Lac-Saint-Jean
2- Nathalie Boucher

Capitale-Nationale
3- Fabien Gendron

Mauricie-Centre-du-Québec
4- Christine Larivière

Estrie
5- Karina Lalonde

Montréal
6- Stéphanie Larose

Outaouais
7- Yawa Victoria Badje

Abitibi-Témiscamingue
Marc Riendeau

Côte-Nord
8- Annie Chouinard

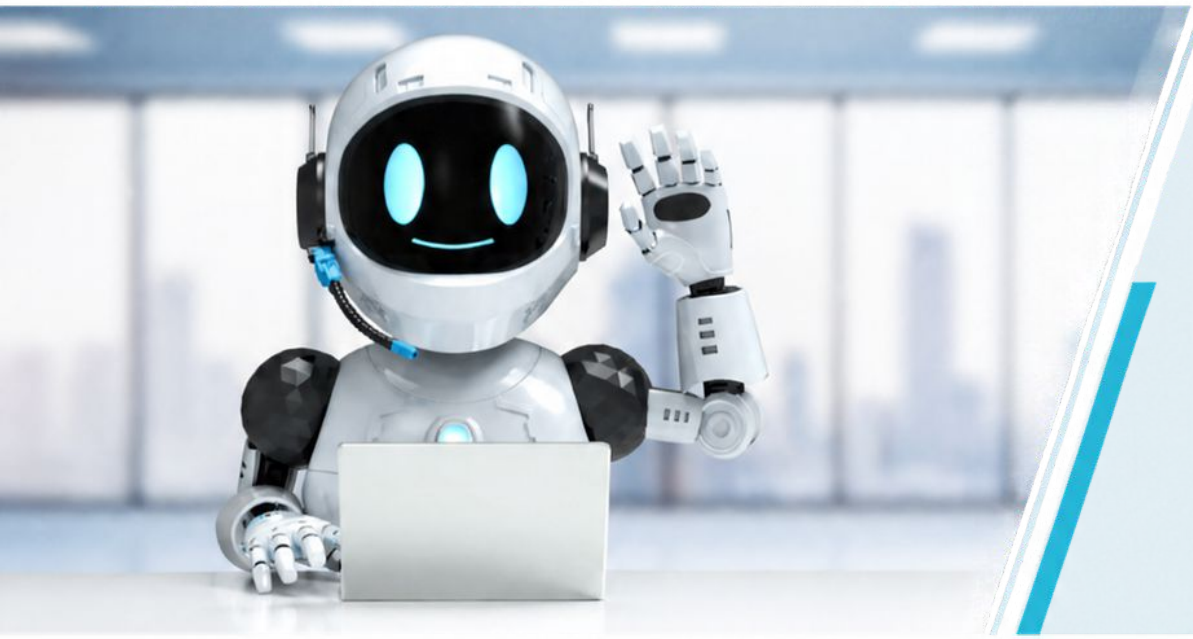
Chaudière-Appalaches
9- Nathalie Proulx

Laval
10- Lucie Germain

Lanaudière
11- Élyse Lavalée

Laurentides
12- Stéphane Vallée

Montérégie
13- Stéphane Bougie



L'IA sans casse-tête : petit lexique pour mieux s'y retrouver

Par **Alain Beauregard**, directeur des communications par intérim

L'intelligence artificielle s'installe progressivement dans notre quotidien professionnel. Elle peut rédiger un texte, résumer un document, analyser des données, générer une image ou encore nous aider à préparer une rencontre. Mais devant la muliplication des termes — IA générative, modèle de langage, algorithme, prompt, hallucination, agent, etc., il est parfois difficile de savoir exactement de quoi on parle.

Voici un petit lexique pour mieux comprendre les principaux concepts et quelques outils qui font désormais partie du paysage professionnel.

IA - Intelligence artificielle

L'intelligence artificielle désigne un ensemble de technologies capables d'accomplir des tâches qui nécessitent habituellement certaines capacités humaines : comprendre un texte, reconnaître une image, faire des prédictions, apprendre à partir de données ou prendre des décisions.

L'IA n'est donc pas un outil unique. C'est plutôt une grande famille de technologies qui comprend notamment l'apprentissage automatique et l'IA générative.

IA générative

C'est probablement la forme d'IA dont on entend le plus parler actuellement. Elle permet de créer du contenu à partir d'une consigne : texte, image, son, vidéo, code informatique, etc. *ChatGPT*, *Microsoft Copilot* et *Google Gemini* sont des exemples d'outils qui utilisent l'IA générative.

Dans un contexte professionnel, elle peut notamment servir à produire une première version d'un courriel, résumer une longue documentation, préparer des idées pour une présentation ou reformuler un texte.

Pour aller plus loin, conservez dans vos favoris et consultez le lexique proposé par l'Office québécois de la langue française.
Cliquez ICI

Modèle de langage

Un modèle de langage est, en quelque sorte, le « moteur » qui permet à certains outils d'IA de comprendre et de produire du texte.

Les modèles comme *ChatGPT*, *Claude* ou *Gemini* ont été entraînés sur de très grandes quantités de données afin d'apprendre les relations entre les mots et les concepts. Lorsqu'on leur pose une question, ils génèrent une réponse en fonction de ce qu'ils ont appris et du contexte fourni.

Important : un modèle de langage ne « pense » pas exactement comme une personne. Il produit une réponse en calculant quelles suites de mots sont les plus pertinentes dans le contexte.

Prompt

Le prompt est tout simplement la consigne donnée à l'IA.

Plus la demande est précise, plus il est généralement facile d'obtenir une réponse utile. Par exemple, plutôt que d'écrire « Parle-moi de la gestion », on pourrait demander : « Agis comme un conseiller en gestion. Propose cinq stratégies concrètes pour améliorer la communication au sein d'une équipe de 10 personnes. »

Apprendre à bien formuler ses prompts devient donc une nouvelle compétence professionnelle.

Hallucination

Le terme peut sembler inquiétant, mais il désigne surtout une réponse générée par l'IA qui paraît crédible tout en étant fausse ou inexacte.

Une IA peut, par exemple, inventer une référence, attribuer une citation à la mauvaise personne ou présenter comme un fait une information qui n'existe pas.

La règle d'or : une réponse convaincante n'est pas nécessairement une réponse exacte. Les informations importantes doivent être vérifiées.

Apprentissage automatique

L'apprentissage automatique (machine learning) est une méthode permettant à une IA d'apprendre à partir de données plutôt que de recevoir toutes ses instructions sous forme de règles préprogrammées.

C'est notamment ce qui permet à certains systèmes de reconnaître des tendances, de faire des prédictions ou de classer de grandes quantités d'information.

Données d'entraînement

Pour apprendre, les modèles d'IA ont besoin de grandes quantités de données. Ces données servent à leur entraînement, c'est-à-dire à leur permettre d'identifier des régularités et des relations.

La qualité et la diversité des données utilisées peuvent avoir une influence importante sur la qualité des résultats produits par l'IA.

IA multimodale

Une IA multimodale peut travailler avec plusieurs types de contenus, par exemple du texte, des images, des fichiers audio ou des documents, plutôt qu'avec du texte seulement.

On peut ainsi lui demander d'analyser un tableau, de résumer un document PDF et de commenter une image dans une même interaction.

Chatbot

Un chatbot est une interface permettant de converser avec un système informatique en langage naturel. Les premiers chatbots étaient relativement simples et reposaient souvent sur des réponses préprogrammées.

Les chatbots modernes utilisant l'IA générative peuvent tenir des échanges beaucoup plus complexes et produire des réponses originales.

Agent IA

Un agent IA va un peu plus loin qu'un simple chatbot. Il peut être conçu pour accompli une série de tâches et utiliser différents outils pour attendre un objectif.

Par exemple, un agent pourrait rechercher de l'information, analyser des données, produire un rapport et effectuer certaines actions dans les applications auxquelles il a accès.

Cette technologie pourrait transformer plusieurs façons de travailler, mais elle soulève également des questions importantes concernant la sécurité, la confidenialité et la supervision humaine.

Copilote

Le terme « copilote » est de plus en plus utilisé pour désigner une IA qui accompagne une personne dans son travail plutôt que de la remplacer.

Un copilote peut aider à rédiger, analyser, rechercher, résumer ou organiser l'information. L'idée est de conserver l'humain aux commandes, l'IA jouant le rôle d'assistant.

Et maintenant?

Le vocabulaire de l'intelligence artificielle continuera sans doute de s'enrichir au rythme de son évolution. Mais nul besoin de devenir spécialiste en informatique pour commencer à l'utiliser intelligemment.

Pour un gestionnaire, l'essentiel est peut-être de retenir trois choses : bien formuler sa demande, vérifier les réponses obtenues et protéger les informations confidentielles.

L'IA peut devenir un formidable outil de travail. Encore faut-il savoir quand lui faire confiance… et quand reprendre soi-même les commandes.

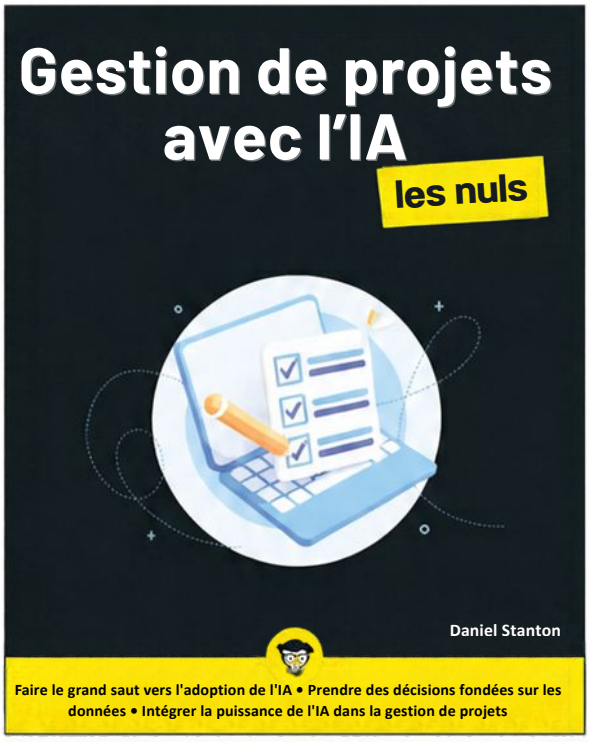


Les questions sont nombreuses : les robots vont-ils prendre mon emploi ? Mon diplôme a-t-il encore une valeur ? Quelles compétences développer pour demeurer pertinent ? Et, au fond, qu'est-ce que l'intelligence artificielle et pourquoi prend-elle une telle place ? Ces interrogations sont devenues incontournables. L'IA s'impose dans toutes les sphères de notre vie et progresse à un rythme sans précédent, transformant notre façon de travailler, de décider et d'interagir.

La thèse de ce livre repose sur un constat simple : nous avons franchi un point de bascule. Les progrès de l'IA évoluent désormais plus vite que notre capacité à nous adapter. Même si la transformation est encore en cours, le retour en arrière n'est plus possible. Il devient donc essentiel de comprendre ce qu'est réellement l'IA, d'en démystifier les capacités et d'en mesurer les impacts sur la société, les organisations et le travail.

Ce livre explique les fondements de l'IA, ses effets concrets sur le monde du travail et les compétences ainsi que les postures à développer pour demeurer pertinents dans un environnement en constante évolution.

- Éditeur : éditions JFD
- Année de parution : 2026
- Langue : Français
- 272 pages



Gestion de projets avec l'IA pour les nuls - Des projets plus fluides grâce à l'IA ! Un chef de projet se doit d'être compétent dans de très nombreux domaines : planification, collaboration, budgétisation, gestion des risques, analyse des données, etc. Ce livre montre comment insuffler un peu plus d'intelligence dans ces différentes tâches.

Découvrez comment l'intelligence artificielle (IA) peut vous aider en tant que chef de projet dans toutes les étapes de votre travail, et profitez de conseils pour vous assurer que votre équipe ne perde pas de vue le facteur humain. Que vous soyez débutant ou expérimenté, ce guide sans jargon donnera à vos projets un véritable coup de pouce en matière d'efficacité et de performances.

- Éditeur : FIRST
- Collection : Pour les nuls
- Année de parution : 2026
- Langue: Français
- 200 pages

Le retour des chaussures habillées

Après plusieurs années où les espadrilles dominaient les tenues de travail, particulièrement depuis le retour au bureau après la pandémie, les jeunes travailleurs se tournent maintenant vers des chaussures plus traditionnelles. Les mocassins (loafers), derbys et chaussures richelieu connaissent ainsi un regain de popularité.

Ce changement est notamment perçu comme un phénomène générationnel. Alors que les espadrilles étaient autrefois considérées comme modernes et décontractées, elles sont désormais associées par certains jeunes à leurs patrons. Porter des chaussures de cuir devient donc une façon de se distinguer, de paraître plus mature et de soigner davantage son apparence professionnelle.

Cette tendance profite aux fabricants de chaussures habillées, tandis que le marché des espadrilles connaît un ralentissement. Les grandes marques sportives cherchent toutefois à s'adapter en créant des modèles qui combinent l'esthétique de la chaussure de sport et celle du soulier classique.

Le phénomène pourrait cependant être cyclique. Certains observateurs estiment que les espadrilles ne disparaîtront pas et que les jeunes firiront éventuellement par délaisser les chaussures habillées, comme certains commencent déjà à le faire.

En résumé, après avoir longtemps privilégié le confort et le style décontracté, une nouvelle génération redécouvre les chaussures habillées comme symbole de distinction et de maturité professionnelle.

Inspiré d'un article de Calum Marsh et paru dans The New York Times



PISTES DE RÉFLEXION...

Comment se préparer à la transformation de la santé par l'IA?

École de l'intelligence artificielle en santé du CHUM (ÉIAS)

L'ÉIAS propose différentes avenues pour développer la relève et les acteurs de la santé dans leur capacité à intégrer l'IA en milieu réel, pour améliorer la santé de la population et ce, de façon éthique et responsable.

> lire plus

Intelligence artificielle : le travail évolue plus vite que la gestion

Revue Gestion par Genevève Desautels

L'intelligence artificielle (IA) transforme le travail quotidien des professionnels. Pourtant, les pratiques de gestion, elles, évoluent beaucoup plus lentement. Ce décalage discret devient un frein majeur à la performance organisationnelle.

> lire plus

Yoshua Bengio est reconnu mondialement comme l'un des plus grands experts en intelligence artificielle et en apprentissage profond, il est décoré du Prix A.M. Turing 2018, considéré comme le « prix Nobel de l'informatique ».

En outre, il est le chercheur en informatique le plus cité au monde et le scientifique vivant le plus cité dans tous les domaines.

> lire plus

AGESSS

Faites rayonner votre rôle de gestionnaire ! Partagez votre expérience et contribuez à mieux faire connaître la réalité du travail des gestionnaires dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Vous souhaitez apparaître dans un prochain carrousel ?

Envoyez nous une photo, votre titre d'emploi, une phrase expliquant votre rôle et l'impact concret sur les utilisateurs de services.

agesss@agesss.qc.ca