Université de Sherbrooke

ÉCOLE DE GESTION

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Les sections *Présentation*, *Structure du programme* et *Admission et exigences* (à l'exception de la rubrique intitulée « Document(s) requis pour l'admission ») constituent la version officielle de ce programme. La dernière mise à jour a été faite le 15 avril 2025. L'Université se réserve le droit de modifier ses programmes sans préavis.

PRÉSENTATION

Sommaire*

*IMPORTANT : Certains de ces renseignements peuvent varier selon les cheminements ou concentrations. Consultez les sections *Structure du programme* et *Admission et exigences* pour connaitre les spécificités d'admission par cheminements, trimestres d'admission, régimes ou lieux offerts.

CYCLE
2e cycle

CRÉDITS
30 crédits

TRIMESTRES D'ADMISSION
Automne, Hiver

RÉGIME DES ÉTUDES
Régulier

RÉGIME D'INSCRIPTION
Temps partiel

LIEU
Campus principal de Sherbrooke

À NOTER

Consulter les dates limites pour déposer une demande d'admission.

PARTICULARITÉS*

Nouveau programme

Programme à accès restreint

* Peuvent varier pour certains cheminements ou concentrations.

Renseignements

- 1 888-463-1835 poste 67363 numéro sans frais
- 450-463-1835 poste 67363
- centre.laurent-beaudoin.eg@usherbrooke.ca
- Site Internet

FINALITÉ(S)

Au terme de ces études, la personne diplômée du D.E.S.S. santé sera outillée afin d'assumer des rôles de leadership et de gestion avancée des équipes dans le domaine de la santé et des services sociaux et contribuera à l'amélioration des systèmes de santé.

Objectif(s) général(aux)

- Se situer par rapport aux grands défis organisationnels pertinents à l'exercice du rôle de gestionnaire dans le réseau de la santé et des services sociaux;
- Optimiser la performance organisationnelle permettant de gérer une prestation efficiente de services de santé de qualité;
- Renforcer les compétences en gestion des processus et des ressources permettant d'atténuer les répercussions de la pénurie de personnel et d'améliorer l'accessibilité des services;
- Promouvoir des pratiques innovantes et ajuster les stratégies organisationnelles pour répondre aux défis actuels et futurs du réseau de la santé et des services sociaux;
- Développer des compétences permettant d'améliorer la coordination et la mobilisation des diverses équipes afin de favoriser des soins de haute qualité et sécuritaires;
- Développer des connaissances en leadership en contexte organisationnel;
- Renforcer les compétences en lien avec la santé organisationnelle et le bien-être des équipes.

STRUCTURE DU PROGRAMME

Activités pédagogiques obligatoires - 30 crédits

Code de l'activité pédagogique	Titre de l'activité pédagogique et nombre de crédits
GES761	Gestion de projets - 3 crédits
GES762	Gestion des personnes - 3 crédits
GES763	Santé organisationnelle et mieux-être des équipes - 3 crédits
GES764	Culture de la donnée au service des équipes - 3 crédits
GES765	Projet d'intégration I en gestion de la santé et des services sociaux - 1 crédit
GES766	Projet d'intégration II en gestion de la santé et des services sociaux - 1 crédit
GES767	Projet d'intégration III en gestion de la santé et des services sociaux - 1 crédit
LEA701	Habiletés de leadership des gestionnaires - 3 crédits
LEA702	Collaboration et mobilisation - 3 crédits
LEA703	Gestion du changement et organisation apprenante - 3 crédits
LEA704	Gestion stratégique de la performance - 3 crédits
LEA715	Projet d'intégration I en gestion de la santé et des services sociaux - 1 crédit
LEA716	Projet d'intégration II en gestion de la santé et des services sociaux - 1 crédit
LEA717	Projet d'intégration III en gestion de la santé et des services sociaux - 1 crédit

ADMISSION ET EXIGENCES

LIEU(X) DE FORMATION ET TRIMESTRE(S) D'ADMISSION

Campus principal de Sherbrooke : admission aux trimestres d'automne ou d'hiver

Condition(s) générale(s)

Condition générale d'admission aux programmes de 2e cycle de l'Université (cf. Règlement des études)

Condition(s) particulière(s)

Occuper un poste cadre, ou être identifié à titre de relève des cadres, et être membre d'une organisation ayant conclu un contrat de services avec l'Université de Sherbrooke.

RÉGIME(S) DES ÉTUDES ET D'INSCRIPTION

Régime régulier à temps partiel

GES761 - Gestion de projets

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

3 crédits

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Savoir identifier les composantes d'un projet mené dans le réseau de la santé et des services sociaux, ses parties prenantes, sa valeur ajoutée et les bénéfices escomptés; être en mesure de planifier un projet, sa portée, son échéancier, les ressources nécessaires et les coûts anticipés en tenant compte des particularités du réseau; mener la réalisation d'un projet en effectuant une gestion efficace des communications, de l'engagement des parties prenantes et des changements; effectuer le suivi et le contrôle d'un projet à partir des outils appropriés et des contraintes du milieu; faire une analyse rétrospective d'un projet pour en tirer des leçons et évaluer ses impacts, dans un esprit d'amélioration continue.

Contenu

Cours structuré selon le cycle de vie d'un projet, en mettant l'accent sur les phases de conception jusqu'à la clôture et en tenant compte des particularités propres aux organisations du réseau de la santé et des services sociaux.

Conception (identifier les grandes lignes du projet, identification des attentes des parties prenantes, valeur ajoutée, bénéfices attendus); planification (planifier le périmètre et qualité, l'échéancier, les ressources et fournisseurs et les coûts); exécution (gestion de communication, de risques, d'engagement des parties prenantes et des changements); suivi et maîtrise (tableaux de bord du projet, audit de projet, maîtrise du périmètre, qualité, échéancier et coûts, logiciels de gestion de projets); clôture (analyse rétrospective et leçons d'apprentissage, évaluation des impacts et mesures de performance, amélioration continue et qualité).

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en gestion avancée des équipes en santé et services sociaux

GES762 - Gestion des personnes

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

3 crédits

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Comprendre l'impact des pratiques de gestion sur les comportements humains dans une organisation du réseau de la santé et des services sociaux; analyser l'interdépendance des différentes activités de gestion des ressources humaines susceptibles d'influencer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs; proposer une stratégie de développement pour les membres de son équipe; examiner les pratiques en matière de conciliation travail-famille; choisir une stratégie pour défendre les dossiers relatifs à l'application et à l'interprétation de conventions collectives; évaluer les défis qui influencent la gestion quotidienne des ressources humaines et des relations de travail.

Contenu

La relation d'emploi (les antécédents et conséquences de l'engagement/ le contrat psychologique : l'entretenir et éviter ses ruptures/ les formes d'équité et de justice appliquées à la GRH); système de pratiques de GRH (les composantes d'une architecture RH et les processus de socialisation organisationnelle); le développement pour les membres de son équipe (la théorie du signal et la visibilité des opportunités de développement, l'apprentissage social comme moteur de développement des compétences, le capital social comme soutien relationnel au développement); conciliation travail vie-personnelle (les rôles multiples et la frontière travail-vie, les pratiques organisationnelles favorisant l'équilibre); relations de travail dans le milieu de la santé et des services sociaux (la structure et l'application des conventions collectives dans le système parapublic, la gestion du changement dans un contexte syndiqué, la prévention de litiges, la négociation de style gagnant-gagnant et l'utilisation d'ententes locales et ponctuelles, l'implication des parties prenantes en amont de changements organisationnels).

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en gestion avancée des équipes en santé et services sociaux

GES763 - Santé organisationnelle et mieux-être des équipes

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

3 crédits

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Analyser les déterminants et leviers en santé organisationnelle et le mieux-être des individus au sein de leur équipe; repérer les déterminants et leviers spécifiques au milieu de la santé et des services sociaux; procéder à une évaluation critique des éléments de son contexte contribuant aux défis en matière de santé organisationnelle; appliquer à son propre contexte des stratégies de prévention et des interventions d'amélioration de la santé organisationnelle et du mieux-être des individus dans leur équipe.

Contenu

Bien-être au travail et risques psychosociaux (définition de la santé mentale / les stratégies d'adaptation au stress / différentes théories incluant la théorie de l'autodétermination, les modèles de demande-ressource et le modèle de conservation des ressources (l'équilibre entre les demandes et les ressources) / le détachement psychologique, la tolérance à l'ambiguïté et autres compétences liées au bien-être); dynamique interpersonnelle (l'importance de la sécurité psychologique / comprendre les biais, les stéréotypes et leur mécanique / les diversités identitaires et l'inclusion / l'équité, les processus de discrimination, de stigmatisation et d'incivilité sélective).

---

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en gestion avancée des équipes en santé et services sociaux

---

GES764 - Culture de la donnée au service des équipes

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

3 crédits

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Appliquer les principes de la gestion par les données pour optimiser les décisions stratégiques et opérationnelles dans les organisations du réseau de la santé et des services sociaux. Identifier les impacts de la culture de données sur la collaboration, l'innovation et la performance globale de l'organisation. Exploiter les tableaux de bord et les indicateurs clés pour soutenir la prise de décision et suivre les performances en temps réel. Mesurer les compétences en littératie de données du personnel et évaluer leur influence sur la stratégie de données. Élaborer une stratégie intégrée pour promouvoir une culture de données, alignée avec les objectifs et la vision de l'organisation.

Contenu

Fondements en gestion par les données (fondements de la prise de décision basée sur les données; maturité organisationnelle en gestion par les données, mécanismes de gouvernance en intelligence d'affaires). Fondements de la culture basée sur les données (rôle, importance et impacts de la culture basée sur les données; collaboration et innovation par les données; valeurs, croyances et succès par les données). Intelligence d'affaires (rôle des tableaux de bord et des indicateurs comme outil décisionnel, analyse des besoins en intelligence d'affaires; fondements de la visualisation en soutien à la décision; lien entre tableaux de bord et modèle de données). Littératie de données (compétences particulières du gestionnaire envers les données; analyser et décider avec les données, communiquer par les données, utiliser les données de façon sécuritaire et éthique; préserver la valeur des données). Indicateurs clés de performance pour les organisations du réseau de la santé et des services sociaux (détermination et définition des mesures et indicateurs en gestion, types d'indicateurs et utilisation; impacts de l'utilisation des indicateurs sur les personnes et les processus; lien entre mesures et données disponibles).

---

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en gestion avancée des équipes en santé et services sociaux

---

GES765 - Projet d'intégration I en gestion de la santé et des services sociaux

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

1 crédit

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Intégrer les diverses notions vues dans le cadre de l'activité GES761 *Gestion de projets* et soutenir le transfert de ces connaissances vers la pratique quotidienne des gestionnaires. Comprendre les implications de la gestion de projet dans la gouvernance des organisations de la santé et des services sociaux; développer un regard critique sur les grands projets et leur gestion dans les organisations du système de la santé.

Contenu

Mobilisation des connaissances et compétences acquises dans le cadre de l'activité GES761 pour amorcer l'analyse et la synthèse des pratiques de gestion actuelles.

---

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en gestion avancée des équipes en santé et services sociaux

GES766 - Projet d'intégration II en gestion de la santé et des services sociaux

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

1 crédit

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Intégrer les diverses notions vues à ce jour dans le cadre de l'activité GES762 *Gestion des personnes* et soutenir le transfert de ces connaissances vers la pratique quotidienne des gestionnaires oeuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux. Appliquer des connaissances de gestion acquises au cours du programme dans la résolution d'un défi de gestion rencontré dans sa pratique de gestionnaire, associé à la gestion des personnes ou à la santé organisationnelle; documenter un défi de gestion associé à la gestion des personnes ou à la santé organisationnelle vécu dans la pratique et élaborer un plan d'action à partir des notions vues au cours du programme.

Contenu

Mobilisation des connaissances et compétences acquises dans le cadre de l'activité GES762 pour amorcer l'analyse et la synthèse des pratiques de gestion actuelles.

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en gestion avancée des équipes en santé et services sociaux

GES767 - Projet d'intégration III en gestion de la santé et des services sociaux

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

1 crédit

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Intégrer les diverses notions vues à ce jour dans le cadre des activités GES763 *Santé organisationnelle et mieux-être des équipes* et GES764 *Culture de la donnée au service des équipes* et soutenir le transfert de ces connaissances vers la pratique quotidienne des gestionnaires oeuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux. En tant que gestionnaire, développer sa capacité à poser un regard critique sur la valorisation et l'utilisation des données dans le cadre de ses fonctions; réaliser une réflexion critique sur ses apprentissages, leur transfert en contexte réel de gestion et sur son rôle de gestionnaire en général.

Contenu

Mobilisation des connaissances et compétences acquises dans le cadre des activités pédagogiques GES763 et GES764 afin d'amorcer l'analyse et la synthèse des pratiques de gestion actuelles.

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en gestion avancée des équipes en santé et services sociaux

LEA701 - Habiletés de leadership des gestionnaires

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

3 crédits

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Intégrer des modèles et des principes de base du leadership en contexte organisationnel, de façon à pouvoir exercer concrètement des habiletés en situation de conduite des interactions en milieu de travail : direction, supervision, gestion des conflits. Améliorer son pouvoir managérial d'influence par une meilleure connaissance de soi et une maîtrise de diverses techniques de communication et d'influence adaptées à la réalité des gestionnaires en exercice.

Contenu

Distinction entre pouvoir et leadership en contexte organisationnel. Modèles de leadership en contexte de gestion, leurs forces et leurs limites. Connaissance de soi comme individu et comme gestionnaire. Intelligence émotionnelle des gestionnaires. Gestion des relations interpersonnelles. Théories et pratiques de communication interpersonnelle. Stratégies d'influence des gestionnaires en exercice. Combinaison d'éléments du leader **conscient** et du leader **mobilisateur** : connaissance de soi et de l'autre comme individu et comme gestionnaire; intelligence émotionnelle des gestionnaires; communication interpersonnelle adaptée aux gestionnaires en exercice.

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en leadership pour les gestionnaires en santé et services sociaux

LEA702 - Collaboration et mobilisation

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

3 crédits

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Comprendre le phénomène de mobilisation et connaître les stratégies qui le favorisent. S'approprier une démarche de collaboration en recherche d'efficience et l'adapter aux particularités de la collaboration à distance. Déterminer et intégrer les compétences recherchées pour exercer efficacement le rôle de «gestionnaire coach» dans une perspective de mobilisation des ressources.

Contenu

Théories et pratiques de mobilisation. Dynamique des groupes et de la collaboration. Principes de gestion d'équipes délocalisées. Stratégies et techniques de développement des ressources par le coaching de gestion.

Préalable(s)

LEA704

---

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en leadership pour les gestionnaires en santé et services sociaux

---

LEA703 - Gestion du changement et organisation apprenante

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

3 crédits

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Développer une vision globale du phénomène de changement organisationnel. Apprendre à reconnaitre et à mobiliser les parties prenantes. Anticiper les résistances et les impacts sur le climat organisationnel. Reconnaitre les enjeux et prévoir les actions appropriées. Développer des habiletés pour mettre en œuvre un changement planifié. Reconnaitre les leviers de changement et de développement organisationnels. Développer une culture d'organisation apprenante. Connaître les composantes d'une organisation apprenante et les mettre en place afin de soutenir sa capacité à innover et à s'adapter. Gérer le transfert des connaissances.

Contenu

Théories et outils en gestion du changement. Aspects humains du changement. Rôle et responsabilités du gestionnaire dans le changement. Stratégies de gestion et de mise en œuvre du changement. Composantes de l'organisation apprenante. Principes et stratégies de transfert des savoirs tacites et implicites. Cette activité combine les éléments suivants du leader **mobilisateur** et du leader **transformationnel** : Mise en œuvre et gestion de changement; Organisation apprenante.

Préalable(s)

LEA701

---

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en leadership pour les gestionnaires en santé et services sociaux

---

LEA704 - Gestion stratégique de la performance

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

3 crédits

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Comprendre et distinguer divers concepts associés à la performance organisationnelle, notamment dans une perspective de service client. Connaître diverses stratégies et méthodes et posséder des outils variés de mesure de la performance. Contextualiser la mesure. Reconnaître les indicateurs clés de performance. Effectuer le suivi et le contrôle à partir des indicateurs de performance élaborés selon les objectifs stratégiques de l'organisation. Sélectionner l'information fiable parmi les sources variées, et la synthétiser, l'analyser et l'exploiter en vue de faire des prévisions ou de prendre des décisions.

Contenu

Approche systémique de l'organisation. Avantages et pièges de la mesure de performance. Principes d'élaboration et d'analyse de tableaux de bord organisationnels de gestion. Principes et outils d'aide à la prise de décision. Pratiques de communication des résultats en contexte de prise de décision.

Préalable(s)

LEA703

---

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en leadership pour les gestionnaires en santé et services sociaux

LEA715 - Projet d'intégration I en gestion de la santé et des services sociaux

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

1 crédit

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Intégrer les diverses notions vues à ce jour dans le cadre du programme et soutenir le transfert de ces connaissances vers la pratique quotidienne des gestionnaires. Plus particulièrement, comprendre les notions de base de la gouvernance spécifiques au milieu professionnel; porter une réflexion critique sur le rôle de gestionnaire en général; définir la vision de son propre rôle de gestionnaire en lien avec la mission et la gouvernance de l'organisation d'appartenance.

Contenu

Mobilisation des connaissances et compétences acquises dans le cadre des activités pédagogiques précédentes pour amorcer l'analyse et la synthèse des pratiques de gestion actuelles. Cette activité combine des éléments du leader **conscient,** du leader **mobilisateur** et du leader **transformationnel**.

Préalable(s)

LEA701

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en leadership pour les gestionnaires en santé et services sociaux

LEA716 - Projet d'intégration II en gestion de la santé et des services sociaux

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

1 crédit

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Intégrer les diverses notions vues à ce jour dans le cadre du programme et soutenir le transfert de ces connaissances vers la pratique quotidienne des gestionnaires. Appliquer des connaissances de gestion acquises au cours du programme dans la résolution d'un défi de gestion rencontré dans sa pratique de gestionnaire; documenter un défi de gestion clinique ou administrative vécu dans la pratique et élaborer un plan d'action à partir des notions vues au cours du programme, des compétences LEADS et de l'expérience terrain; partager les connaissances et favoriser le développement d'une communauté de pratique entre les étudiantes ou étudiants gestionnaires.

Contenu

Ateliers de groupes d'apprentissage et travail individuel dirigé. Éléments du leader **conscient**, du leader **mobilisateur** et du leader **transformationnel**.

* Sujet à changement

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en leadership pour les gestionnaires en santé et services sociaux

LEA717 - Projet d'intégration III en gestion de la santé et des services sociaux

Sommaire

CYCLE

2e cycle

CRÉDITS

1 crédit

FACULTÉ OU CENTRE

École de gestion

Cible(s) de formation

Assurer l'intégration des diverses notions vues à ce jour dans le cadre du programme et soutenir le transfert de ces connaissances vers la pratique quotidienne des gestionnaires. Habiliter les gestionnaires à poser un regard critique sur leurs pratiques et à mettre en place des mesures d'amélioration. À partir des notions vues au cours du programme, des compétences LEADS et de l'expérience terrain, évaluer l'avancement et les retombées du plan d'action élaboré dans le cadre du cours LEA706-projet d'intégration II. Réaliser d'une réflexion critique sur ses apprentissages, leur transfert en contexte réel de gestion et sur son rôle de gestionnaire en général.

Contenu

Ateliers de groupes d'apprentissage et travail individuel dirigé. Éléments du leader **conscient**, du leader **mobilisateur** et du leader **transformationnel**.

Programmes offrant cette activité pédagogique (cours)

Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en gestion des organisations de santé et des services sociaux

Microprogramme de 2e cycle en leadership pour les gestionnaires en santé et services sociaux