

Remerciements

À M. Éric Brunelle, professeur agrégé HEC Montréal associé au Pôle santé pour ses judicieux conseils, son soutien, ses encouragements et sa générosité de cœur. Son œil averti nous a permis de structurer notre démarche et de pousser plus loin notre réflexion.

Merci au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) pour son soutien financier à la rédaction de ce rapport dans le cadre du Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres.

Coordination de la rédaction et auteurs du guide

M. Jean-Luc Gendron, adjoint de la Direction générale, qualité, innovation et communications du Centre de santé et de services sociaux de la Baie-des-Chaleurs (CSSSBC)

M^{me} Lucie Madore, chargée de projet du CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord (CSSSAM-N)

Mise en page et secrétariat

M^{me} Isabelle Leblanc-Méhot, agente administrative du CSSSBC

Correction

M^{me} Monia Bujold, adjointe administrative du CSSSBC

M^{me} Isabelle Leblanc-Méhot, agente administrative du CSSSBC

Graphisme

M^{me} Joan-Carole Beaulieu, graphiste pour Pif design, Carleton-sur-Mer

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1. Le contexte	3
1.1 La démarche réalisée dans les deux établissements	3
1.2 La gestion multisite : savoir bien gérer les distances!	4
1.3 Les défis et les enjeux de la gestion multisite	5
1.4 Les avantages et les contraintes de la gestion multisite	5
1.5 Quelques clés de gestion	7
2. Schéma de la gestion multisite	9
3. Les quatre dimensions de la gestion multisite	16
4. Bonnes pratiques gestion multisite	20
4.1 La gestion de soi	20
4.2 La gestion des ressources humaines	20
4.3 Les moyens technologiques	24
4.4 La gestion des communications	24
4.5 L'organisation du travail	26
4.6 La responsabilisation et la délégation	28
4.7 Le contrôle, la régulation et le suivi	30
Conclusion	31
Sources et références	33
Ouvrages	33
Revue	33
Annexe	35
Portrait des répondants Résumé synthèse	37
Outils	39
Outil 1 : Questionnaire - Grille d'entrevue	41
Outil 2 : Grille SMART	42
Outil 3 : Lexique des termes usuels en formation par les TIC	43
Outil 4 : Outil en matière de gestion de soi	46
Outil 5 : Utilisation des différents outils de communications	48
Outil 6 : Savoir s'adapter selon le type de personnalité	49
Outil 7 : Grille d'Eisenhorver	50
Outil 8 : Les grandes lois de la gestion du temps	52

INTRODUCTION

Ce guide de bonnes pratiques en matière de gestion multisite s'adresse à tous les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux qui veulent parfaire leurs pratiques et développer leurs talents de gestionnaire. Outre le contexte de gestion multisite, ce document vous convie à une réflexion sur la pratique professionnelle de gestion.

Comme vous le constaterez, la gestion multisite diffère peu de la gestion classique où le cadre se trouve physiquement proche de ses employés; la différence résidant dans le contexte d'intervention. La gestion multisite commandant davantage de communications virtuelles, de normes explicites et de moyens de contrôle.

Ce texte contient des éléments, autant théoriques que pratiques, provenant d'entrevues et d'échanges avec des gestionnaires qui vivent au quotidien la gestion multisite. Il vise à informer et à soutenir tous les gestionnaires, qui de près ou de loin, sont interpellés par cette situation. Sa seule prétention est de leur fournir des pistes de réflexion et d'action.

Il se veut un guide qui, nous l'espérons, sera enrichi au fil du temps, par le partage des pratiques de gestion avec les partenaires du réseau de la santé et des services sociaux. En consultant ce guide, nous vous invitons à vous questionner sur votre histoire personnelle, sur votre manière de communiquer et de gérer vos relations interpersonnelles, et au final, réfléchir sur vos modalités d'apprentissage au travail.

Bonne lecture!

1. LE CONTEXTE

En 2010, le MSSS invitait les organisations à soumettre des projets visant à réviser le rôle des gestionnaires clinico-administratifs et à améliorer leurs conditions d'exercice. C'est ainsi que neuf organisations ont bénéficié de subventions pour réaliser des projets s'échelonnant sur une période de deux années, soit de février 2011 à mars 2013.

Bien que visant des objectifs similaires, ces différentes organisations, provenant de partout au Québec et ayant des missions et des réalités différentes (centre de santé et de services sociaux, mission hospitalière, agence, etc.), ont pris des angles de travail distincts soit : l'optimisation des processus de travail, l'identification des compétences de gestion contemporaine, la cartographie des comités ou groupes de travail, l'ajout d'outils technologiques de communication, le développement de parcours d'apprentissage, l'étude et le renforcement des activités à valeur ajoutée, la clarification des attentes et des responsabilités de gestion, etc.

Dans la foulée de ces travaux, deux organisations, soit le CSSS de la Baie-des-Chaleurs (CSSSBC) et le CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord (CSSSAM-N), bien qu'œuvrant dans des contextes différents (milieu urbain vs région éloignée), ont décidé d'unir leurs forces pour circonscrire la réalité de la gestion multisite et proposer ensemble un guide de bonnes pratiques dans un milieu où les cadres se trouvent fréquemment à gérer des équipes réparties dans plus d'une installation.

Les deux établissements ont été appuyés par monsieur Éric Brunelle, professeur agrégé HEC Montréal. Celui-ci a agi comme personne-ressource en fournissant une

expertise de contenu et de soutien méthodologique.

1.1 La démarche réalisée dans les deux établissements

En premier lieu, les deux établissements ont documenté la gestion multisite à l'aide d'un outil de collecte de données, soit un sondage (Outil 1 : Questionnaire - Grille d'entrevue) réalisé lors d'une entrevue en face à face ou par téléphone. Dans la première section, ce questionnaire comprenait des informations générales contextuelles : l'âge, les années d'expérience, le nombre d'employés, le nombre d'installations, la fréquence des rencontres des employés, etc. La deuxième section était constituée de questions à développement visant à mettre en lumière les moyens utilisés pour communiquer l'information, pour créer un sentiment de proximité, pour favoriser le développement des compétences et des talents, pour mobiliser les membres de l'équipe, etc. Enfin, la troisième section permettait de recueillir des informations sur les pratiques de gestion, les trucs et les astuces utilisés par les gestionnaires multisites.

En deuxième lieu, nous avons réalisé une cartographie des cadres multisites des deux établissements à partir de données objectives organisationnelles, soit : le nombre d'employés supervisés directement, le nombre d'employés gérés hors de l'installation affectés au cadre, le nombre de types d'emplois, etc. Par la suite, les informations colligées ont été présentées et commentées dans chacune des organisations concernées.

Les réflexions présentées dans ce document reposent sur des entrevues réalisées auprès de 34 cadres considérés comme gestionnaires multisites sondés dans les deux organisations. Ils avaient un lien hiérarchique direct auprès de 10 à 50 employés répartis sur 3 à 5 installations en moyenne. Quarante pour cent (40 %) des cadres sondés avaient moins de 5 ans d'expérience en gestion. La durée moyenne des entretiens était de soixante (60) minutes. Les informations recueillies se sont avérées compatibles ou semblables d'un milieu à l'autre et comportaient peu de différences significatives.

La démarche s'est poursuivie à l'automne 2012 avec une présentation des travaux du professeur M. Éric Brunelle. Le but de ces rencontres était de préciser différents concepts touchant notamment la gestion à distance et le télétravail.

Enfin, la cueillette des données a été complétée par une revue de la littérature sur les « meilleures pratiques en gestion » effectuée par les HEC Montréal et par une série de visites réalisées au printemps 2011, dans différentes entreprises du secteur privé ou public, soit : Bombardier, Desjardins, Hydro-Québec, CSSS de Chicoutimi et Centre de santé de l'Ontario. Ces organisations sont considérées comme des « Entreprises Phare » en matière de gestion à distance. Les comptes rendus rédigés à la suite des échanges avec les représentants et les dirigeants de ces organisations mettaient en lumière différents aspects liés au contexte de la gestion multisite, soit : les défis et les enjeux, les compétences essentielles, les outils technologiques à privilégier, etc.

En dernier lieu, des lectures, des discussions et des échanges ont eu lieu dans chacune des organisations afin de dégager des pistes de recherche, des objets de réflexion et des

pratiques de gestion prometteuses dans le contexte de la gestion multisite dans un centre de santé et services sociaux (CSSS).

1.2 La gestion multisite : savoir bien gérer les distances!

De nos jours, le management est en profonde mutation et les entreprises sont amenées à coordonner des activités autrefois séparées par des barrières géographiques ou organisationnelles.

Le milieu de la santé et des services sociaux n'échappe pas à cette dynamique. Dans les dernières années, il a connu une réforme majeure, celle de la création des centres de santé et de services sociaux (CSSS). Cette réorganisation a amené une nouvelle réalité pour les gestionnaires de la santé et des services sociaux. Ils ont vu, entre autres, augmenter le nombre d'installations sous leur supervision. Ils ont dû s'adapter aux nouveaux sites, à leurs particularités, mais surtout, ils ont eu à se familiariser avec de nouvelles cultures organisationnelles, différentes de celles auxquelles ils étaient habitués auparavant. Bref, ils ont dû s'adapter à un nouveau phénomène : la gestion multisite.

La gestion à distance

La littérature consultée décrit la gestion à distance lorsque le cadre est séparé physiquement de ses collaborateurs rendant ainsi plus difficile la supervision directe du travail et des processus mis en œuvre. Il existe différentes formes de distance : géographique, linguistique, culturelle, temporelle et technologique, engendrant des défis de gestion à plusieurs niveaux. Le gestionnaire est alors vu comme un nomade (Léon, 2005).

Gestionnaire multisite : Dans le cadre du projet, un gestionnaire multisite supervise une ou plusieurs personnes, dans une ou des installations, autre(s) que son port d'attache, pour assurer la prestation des soins et des services dont il a la responsabilité.

1.3 Les défis et les enjeux de la gestion multisite

Nonobstant les défis réguliers qui se présentent aux gestionnaires multisites : la gestion de conflit, l'optimisation des façons de faire, la révision des processus, l'absence et le remplacement du personnel, la gestion de crise, etc., ceux-ci doivent également relever un défi majeur, soit celui d'exercer une gestion de proximité malgré la distance.

La gestion à distance, c'est gérer des employés qu'on ne voit pratiquement plus ou seulement à l'occasion et avec lesquels on communique en des lieux ou à des moments différents. Les occasions de contacts humains riches en information, permettant de recevoir de la rétroaction spontanée ou directe, deviennent plus rares. Les relations interpersonnelles deviennent plus formelles, planifiées et davantage impersonnelles, car elles sont surtout réalisées en grand groupe et par l'intermédiaire parfois, des moyens technologiques (courriel, vidéoconférence, Skype entretien virtuel, etc.).

La gestion de proximité

On entend par « gestion de proximité », dans le contexte des centres de santé et de services sociaux, toutes interactions individuelles ou collectives réalisées par le gestionnaire avec les membres de son équipe; que celles-ci aient pour objectifs de signifier des attentes, de donner des consignes, de fournir une rétroaction, de recadrer des façons de faire, de discuter et d'implanter des pratiques

cliniques ou administratives, de coordonner des échanges, d'organiser le travail, de revenir sur une situation problématique (débriefing), etc. Autrement dit, tous les gestes de communication, de mobilisation, de supervision, d'encadrement et d'organisation de l'équipe effectués par le gestionnaire font partie de la gestion de proximité. Il est donc essentiel de ne pas opposer « gestion de proximité » et « gestion multisite », car tout gestionnaire doit poser de telles actions, et ce, peu importe que son bureau se trouve ou non sur les lieux du travail de son personnel.

Donc, pour exercer une gestion de proximité, le gestionnaire multisite doit, notamment bâtir une relation de confiance avec ses employés, donner des directives claires, faire un suivi adapté aux besoins et au niveau de maturité des membres de l'équipe, offrir un encadrement en continu de façon personnalisée et spécifique. Bref, il doit permettre que se développe chez ses employés un schème de permanence d'objet¹. Autrement dit, peu importe que le gestionnaire soit présent ou non, visible ou non, les membres de son équipe doivent sentir qu'il est là et qu'il est prêt à les soutenir en cas de besoin.

1.4 Les avantages et les contraintes de la gestion multisite

Le tableau suivant présente une synthèse des informations recueillies lors des entrevues réalisées avec les gestionnaires multisites. Il présente les avantages et les contraintes de la gestion multisite.

¹ La permanence d'objet est la connaissance de l'employé que les gens qui l'entourent existent à l'extérieur de lui, mais aussi qu'ils continuent d'exister même s'il ne les perçoit pas via l'un de ses cinq sens (Piaget)

Pour le gestionnaire multisite

Avantages	Contraintes
Développer rapidement l'autonomie et le potentiel de ses collaborateurs.	Soutenir et motiver le personnel sans être sur place.
Organiser son temps plus librement.	Avoir moins de contrôle direct.
Conduire ses évaluations de rendement en développant des mécanismes innovateurs.	Avoir moins d'information requise en temps direct.
Travailler en coopération avec les partenaires du réseau.	Avoir du mal à identifier les besoins et les attentes des collaborateurs.
Acquérir de nouvelles compétences en matière de technologies de l'information et des communications.	Avoir du mal à résister aux pressions et aux priorités de la hiérarchie.
Travailler en équipe sur les valeurs et sur un projet commun.	Avoir du mal à gérer son temps et ses priorités.

Pour le personnel

Avantages	Contraintes
Développer son autonomie dans la gestion du travail et du temps.	Avoir moins souvent de l'aide directe du gestionnaire.
Organiser son temps plus librement (flexibilité et mobilité).	Disposer de moins d'occasions de rencontres et d'opportunités pour se faire valoir.
Travailler en coopération avec les partenaires du réseau.	Souffrir d'isolement, s'il n'y a pas ou peu de collègues de même fonction dans l'installation.
Enrichir son réseau de contacts.	Avoir du mal à résister aux pressions locales.
Acquérir de nouvelles compétences en matière de technologies de l'information et des communications.	Diminuer le sentiment d'appartenance.

1.5 Quelques clés de gestion

Compte tenu des enjeux propres à la gestion multisite, nous croyons qu'en plus des outils de la gestion « dite traditionnelle » (PODC : planification, organisation, direction et contrôle), différentes clés peuvent aider et soutenir le gestionnaire dans son rôle.

Première clé de gestion : exercer un leadership transformationnel

Le gestionnaire transformationnel apporte une nouvelle façon de regarder l'organisation, plus précisément une vision de ce qu'elle pourrait et devrait être. Il arrive à mobiliser et à inciter ses collaborateurs à se dépasser. Quatre éléments sont à considérer.

Élément 1 : Le charisme idéalisé

Le gestionnaire suscite l'adhésion et le respect par l'exemplarité de ses comportements. Il fait ce qui est juste et non seulement ce qui est rentable ou pratique.

Élément 2 : La motivation par stimulation

Le gestionnaire propose une vision motivante (souvent un idéal). Il établit des normes de travail élevées et réussit à convaincre ses collaborateurs de se dépasser. Il cherche à augmenter la confiance en soi de ses collaborateurs en se montrant optimiste et enthousiaste pour leur travail.

Élément 3 : La responsabilisation intellectuelle

Le gestionnaire stimule la réflexion de ses collaborateurs afin de les aider à voir les problématiques sous un angle nouveau et différent : « En quoi est-ce un problème? ». Il aide son personnel à trouver lui-même les solutions aux problèmes : « Comment ferais-tu pour résoudre ce problème? », « Que me conseilles-tu? ».

Élément 4 : La considération individuelle

Le gestionnaire prend le temps de connaître les attentes de chacun de ses collaborateurs. Il prodigue des conseils personnalisés et valorise ce qu'il apprécie dans leur travail. Il trouve le temps de travailler en face à face pour soutenir individuellement la progression de ses collaborateurs.

Bien que ce style de leadership soit reconnu efficace dans un environnement de travail rempli de turbulences et d'adaptation en continu, tel que vécu dans le milieu de la santé et des services sociaux, nous croyons que pour jouer pleinement et efficacement son rôle de leader transformationnel, le gestionnaire multisite doit également exercer un leadership transactionnel.

Deuxième clé de gestion : exercer un leadership transactionnel

Le gestionnaire transactionnel s'intéresse aux moyens de maintenir et d'améliorer le niveau ainsi que la qualité de la performance de ses employés. Il conclut une entente avec son personnel. Cet échange permet de clarifier les attentes de part et d'autre et de préciser les conséquences, lorsque les objectifs ne sont pas atteints (Burns, 1978).

Pour cela, le gestionnaire transactionnel (adapté de Brunelle, 2012) fait intervenir différentes composantes.

Première composante : « Norming »

Le gestionnaire établit des normes et des politiques claires relatives à son secteur d'activité. Il les traduit en termes opérationnels et les fait connaître aux membres de son équipe.

Deuxième composante : « Forming »

Le gestionnaire crée un groupe de travail favorisant la cohésion, encourageant les relations interpersonnelles harmonieuses et collaboratives dans un climat de travail d'entraide et de soutien mutuels.

Troisième composante : « Storming »

Le gestionnaire définit des buts et des objectifs communs, fait connaître tous les mécanismes, les processus, les règles du jeu et les assises pour exercer un travail de qualité, de façon efficace et sécuritaire. Il s'assure de la compréhension et de l'adhésion de son équipe.

Quatrième composante : « Performing »

Le gestionnaire fait le suivi des projets en évaluant les résultats et les livrables selon des indicateurs de performance fournissant ainsi des pistes d'amélioration pour ses équipes de travail.

Les deux clés suivantes nous semblent aussi propices et spécifiques à la gestion multisite.

Troisième clé de gestion : Gérer la distance psychologique (adapté de Brunelle, 2009)

La distance psychologique, c'est la perception du niveau de proximité qu'un individu a envers une autre personne ou une organisation. Il s'agit d'une perception qui ne peut se mesurer que par l'impression de l'individu. Cependant, rappelons que la vraie distance c'est la non-proximité, c'est le non-partage ou l'insuffisance de partage des préoccupations et des attentes. C'est une vacance, c'est un manque. Le gestionnaire doit donc assumer une présence même lorsqu'il est absent.

Quatrième clé de gestion : Passer du contrôle au coaching (adapté de Brunelle, 2009)

Le gestionnaire multisite devrait renoncer à contrôler uniquement la présence ou l'assiduité au travail et mettre davantage l'emphase sur l'évaluation du travail et les résultats obtenus. Les mécanismes de contrôle reposant sur l'atteinte des objectifs préétablis et sur la remise des livrables (Fisher et Fisher 2001). La dynamique reposant sur la confiance en autrui, sur des pratiques d'accompagnement, plutôt que sur des pratiques d'autorité, où une plus grande liberté dans les choix des moyens pour réaliser le travail est transmise aux employés.

Résumé

Ces quatre (4) clés de gestion peuvent aider les gestionnaires à assumer et à relever les défis de la gestion multisite; c'est-à-dire de réussir à aplanir les contraintes et à profiter des avantages qu'elle offre.

Tous les gestionnaires agissent dans un milieu composé à partir d'une culture qui repose sur des normes organisationnelles et des pratiques de gestion.

Cependant, pour que les gestionnaires multisites jouent efficacement leur rôle de leader, ils doivent pouvoir compter sur un environnement organisationnel qui adopte et met en place :

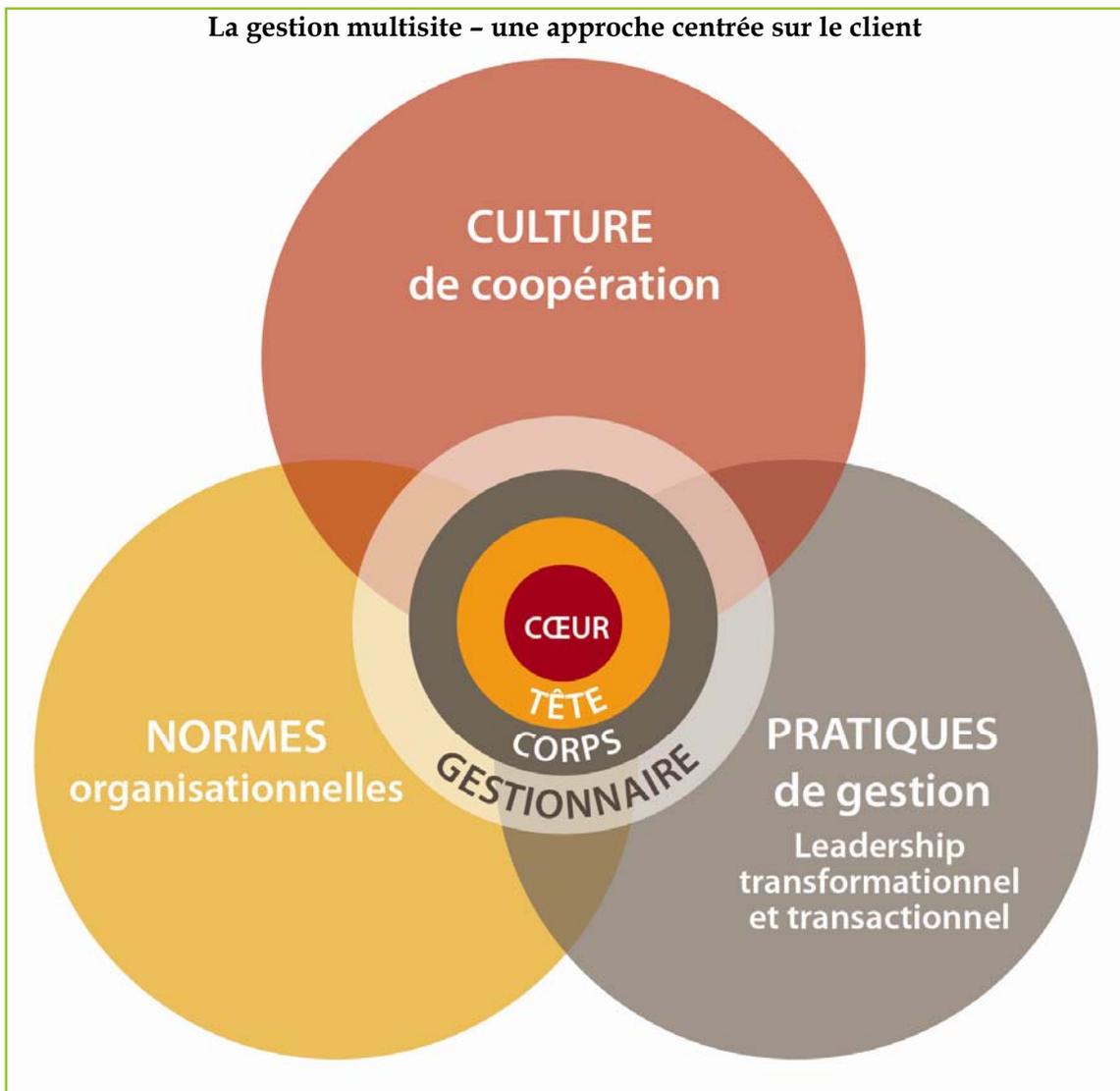
- ▶ une culture de coopération;
- ▶ des normes organisationnelles claires;
- ▶ des pratiques de gestion inspirées des meilleures pratiques.

Ces trois éléments sont interdépendants et doivent interagir en cohérence et en harmonie. Ils sont illustrés dans la figure suivante.

2. SCHÉMA DE LA GESTION MULTISITE

Dans le cadre de la gestion multisite, comme dans le cadre d'une gestion dite traditionnelle, le gestionnaire se retrouve continuellement au centre d'un carrefour organisationnel composé de facettes communicationnelles et informationnelles. Il est le lien continu entre la haute direction et les employés sur le terrain. Il devient le porteur des règles et des valeurs de l'entreprise.

Au cœur de la dynamique de gestion multisite se retrouve un gestionnaire qui joue son rôle en utilisant ses propres ressources et qualités (humaines, relationnelles, organisationnelles, intellectuelles, etc.), en déployant ses compétences dans un savoir agir efficace auprès des membres de son équipe afin qu'ils soient prêts, motivés et outillés pour rendre des soins et des services sécuritaires et de haute qualité.





1.6.1 Le gestionnaire

Selon le modèle pratique de recherche-formation de l'UQAR, le gestionnaire compose au quotidien avec trois éléments : son cœur, son corps et sa tête. Pour emprunter les mots de Maletto², pour chacun de ces éléments, le gestionnaire peut être en état de survie, de maintien ou de développement.

Pour chaque élément, voici quelques pistes de réflexion vous guidant vers un meilleur équilibre personnel au travail.

Le cœur qui bat

On oublie trop souvent l'aspect humain de la gestion. Un gestionnaire ne se définit pas uniquement par ce qu'il fait, mais aussi, par ce qu'il est.

Savoir prendre une distance

Ne pas prendre tout sur ses épaules permet de se protéger. Dans ce sens, prendre une distance devient essentiel. Il s'agit de l'un des paradoxes que doit affronter tout gestionnaire.

² Michel Maletto, «La gestion de soi, comment être et devenir»

Savoir gérer ses émotions

Qui n'a jamais senti son cœur battre devant une audience. La gestion des émotions amène la notion de maîtrise de soi. Vous avez besoin de retrouver votre sang froid? Comptez jusqu'à dix peut être un bon moyen pour ramener le contrôle. Gérer ses émotions s'apprend avec la pratique. Une réconciliation difficile, une gestion de groupe en crise ou une négociation difficile peut devenir une occasion d'apprentissage.

Savoir prendre des risques

Prendre des risques signifie prendre action au bon moment et vivre avec les conséquences de ses actes. Cela implique aussi de savoir évaluer correctement les impacts possibles de nos actions et de savoir en évaluer les conséquences.

Le cerveau émotionnel et le cerveau pensant

D'un point de vue très concret, nous avons deux esprits : l'un qui réfléchit et l'autre qui ressent.

Le cerveau émotionnel est impliqué dans le raisonnement, de la même façon que le cerveau pensant. La faculté émotionnelle guide nos décisions de moment en moment, tandis que le cerveau rationnel supervise nos émotions.

Ce nouveau paradigme nous exhorte à harmoniser notre esprit et notre cœur. De plus, tandis que nous explorons le lien entre le corps, la réflexion et l'esprit, nous constatons que nos états émotionnels et rationnels influent sur nous physiquement, et vice-versa.

Sources : T-Kit Le management des organisations, Conseil de l'Europe & Commission Européenne.

La tête qui pense

À titre non exhaustif, voici quelques éléments à considérer pour avoir un cerveau apte à gérer (intraclair) :

- ▶ Savoir gérer par la vision et la pensée stratégique;
- ▶ Savoir poser les bonnes questions;
- ▶ Savoir gérer les paradoxes et l'ambiguïté;
- ▶ Savoir s'adapter;
- ▶ Savoir être à l'écoute et savoir être présent au moment opportun.

La vision et la mission de l'organisation devraient faire l'objet d'une bonne adhésion du gestionnaire. En effet, un écart trop grand entre la vision personnelle du gestionnaire et la vision organisationnelle peut amener une incohérence qui se répercutera sur le gestionnaire et son équipe.

Dans un contexte de gestion multisite, s'ajoute parfois la dissonance entre la direction et le terrain qui peut être amplifiée compte tenu de la distance et des enjeux géographiques. Certains gestionnaires multisites ont mentionné dans les sondages ressentir une distance entre les décisions de la haute direction et leurs impacts sur le terrain.

Le corps qui parle

Dégager de l'énergie positive et de la confiance en soi. Utiliser une posture dynamique et des gestes congruents.

Cette composante rappelle l'importance de la santé physique et mentale. En matière de capacité d'écoute, pour avoir une disponibilité appropriée, on oublie souvent la forme mentale et physique.

Les signaux non verbaux

La communication non verbale est maintenant reconnue comme une source

essentielle d'information pour capter et saisir le climat d'échanges. Dans la gestion à distance, l'esprit qui commande notre ressenti émotionnel est souvent coupé du langage non verbal qui lui contient de l'information importante.

1.6.2 La culture de coopération

Une culture d'entreprise est composée sommairement de règles implicites ou explicites, de valeurs partagées, de façons de faire et de manières d'aborder les choses. La culture organisationnelle caractérise l'entreprise et la distingue des autres. Compte tenu de la complexification, on parle de plus en plus de la nécessité de développer une véritable culture de coopération. Dans le réseau de la santé et des services sociaux, l'expertise partagée de plusieurs professionnels est maintenant essentielle pour répondre adéquatement aux besoins de la population et tenir compte ainsi des diverses réalités présentes (multiples variables socioculturelles). Le gestionnaire multisite évolue dans cette nouvelle exigence d'une culture plus coopérative basée notamment sur :

- ▶ l'identification d'une cible commune;
- ▶ le partage des rôles et des responsabilités (précisant ainsi les limites et les enjeux de la coopération);
- ▶ l'apprentissage en continu;
- ▶ les valeurs telles que : le respect mutuel des compétences et des expertises, l'ouverture aux autres, la confiance en soi et aux autres, etc.

Il est maintenant reconnu que le travail en équipe favorise la recherche des meilleures solutions créatrices et novatrices. Pour mettre en place une culture de coopération, l'organisation doit se sortir d'une logique qui sépare les tâches et divise les fonctions. Il lui faut donc abattre les « silos ».

Si vous avez des gestionnaires qui travaillent en silo, qui ne favorisent pas les échanges informels et la création de communautés de pratiques qui transcendent la hiérarchie, vous aurez des difficultés à passer du discours à la pratique, note Isabelle Mahy, de l'UQAM. « On aura tendance à utiliser le concept, mais à ne pas favoriser son implantation dans les pratiques. » (entrevue avec Mahy, I. et Jacob, R.

Afin d'améliorer le climat de coopération entre les cadres d'une organisation, des rencontres formelles devraient être organisées (rencontres officielles de cadres); des rencontres informelles devraient être encouragées (petit déjeuner des cadres, d'une équipe ou d'un secteur d'activité) et l'attribution des mandats inter et intradirections devrait être également favorisée et soutenue. Ainsi, par ces occasions, les gestionnaires travaillent ensemble dans le respect de leurs forces, de leurs compétences et de leurs intérêts.

Les retombées du travail en coopération

Les sondages effectués auprès des gestionnaires confirment l'importance du travail en coopération qui permet de briser en partie l'isolement. En effet, les gestionnaires expérimentés reconnaissent la valeur ajoutée du partage des responsabilités et du travail en collégialité. En favorisant le mode de travail coopératif, la charge de travail devient donc moins lourde. Mais comment y arriver?

Voici quelques éléments qui peuvent faciliter la mise en place d'une culture de coopération :

- ▶ Une gestion environnementale permettant des espaces de bureau adaptés et favorisant l'ouverture vers le monde extérieur;

- ▶ Une gestion informationnelle valorisant le partage de l'information et de l'harmonisation des documents (classification, indexation, etc.);
- ▶ Une gestion par projet, notamment pour les projets transversaux;
- ▶ Une gestion des connaissances capitalisant sur les savoirs, notamment dans les organisations pour lesquelles l'innovation est clé;
- ▶ Une gestion des relations sociales valorisant les relations entre les collaborateurs, mais aussi avec l'externe et l'écosystème des entreprises.

À retenir : Pour que vive une réelle culture de coopération dans nos milieux de travail, il ne suffit pas qu'elle soit définie sur papier. Il faut qu'elle soit connue et communiquée sur un large spectre. Il importe que tous les éléments constitutifs soient présents et agissent en cohérence, autrement dit : le discours n'est pas suffisant, il faut que les pratiques et les structures soient alignées (« il faut que les bottines suivent les babines »).

1.6.3 Les normes organisationnelles

Un des éléments qui soutient le développement d'une véritable culture de coopération est la mise en place d'une structure performante où les normes organisationnelles sont bien définies et bien communiquées afin qu'elles soient comprises de la même façon par tous.

Dans le cadre de ce document, ces normes constituent les règles et les attentes de l'organisation envers l'ensemble des acteurs qui la composent. Ainsi, l'organisation fixe les grandes règles du jeu et les gestionnaires traduisent ces règles au quotidien avec leurs équipes.

Nous avons retenu deux types de normes que nous croyons essentielles en matière de gestion multisite :

- ▶ Les normes en matière de soutien au travail;
- ▶ Les normes technologiques.

Les normes en matière de soutien au travail

La gestion multisite amène plus de déplacements et moins de présence physique sur les lieux de travail. Il est donc important d'avoir une personne responsable des suivis administratifs dans chaque installation (affectation des locaux temporaires, allocation des ressources matérielles, gestion de la maintenance, etc.). De même, pour le volet clinique, il est important d'avoir des répondants pour les questions d'ordre général. Ces personnes assument donc une autorité fonctionnelle pendant l'absence du gestionnaire qui lui assure l'autorité hiérarchique. Certains acteurs peuvent aussi jouer un rôle d'agent ou de relais d'information. Ces personnes devraient avoir la marge de manœuvre nécessaire à la résolution des problèmes au quotidien. Ils deviennent ainsi des personnes de confiance qui soutiennent les employés et qui peuvent fournir des réponses aux questionnements cliniques et techniques. Ils peuvent également donner leur avis au besoin.

Voici une liste non exhaustive des moyens qu'une organisation peut mettre de l'avant afin de mieux soutenir les gestionnaires et leurs employés à distance :

- ▶ Réseau d'experts que l'on peut consulter au besoin ou sur référence;
- ▶ Tuteur, coach, instructeur, mentorat pour assurer le développement des compétences;

- ▶ Codéveloppement permettant de partager et de trouver des solutions en groupe de travail;
- ▶ Compagnon de parcours d'apprentissage pour les organisations qui jumellent les débutants et les experts;
- ▶ Spécialiste en activités cliniques, chef d'équipe, responsable d'installation, assistante infirmière-chef, etc.

À retenir : Bref, toutes ces stratégies de soutien sont mises en place pour augmenter le sentiment de proximité et pour favoriser le sentiment de sécurité chez l'employé, pour une meilleure prestation de travail.

Les normes technologiques

En matière de gestion multisite, il est important d'avoir de bons relais d'information (les yeux et les oreilles du gestionnaire). Pour cela, le gestionnaire devrait mettre en place un réseau de communication le plus efficace possible. De son côté, l'organisation devrait rendre disponibles des outils donnant la possibilité de socialiser et de partager les connaissances. Afin de favoriser les échanges d'information et de mieux répondre aux besoins croissants en matière de communication, plusieurs auteurs recommandent de multiplier les lieux d'échanges à l'aide des moyens technologiques. Ceux-ci permettent d'informer, de partager, de collaborer, de gérer les projets professionnels dans un ensemble cohérent prenant en compte autant les attentes des collaborateurs que celles de l'organisation. Les outils technologiques deviennent donc la clé de voûte soutenant la communication entre les membres de l'équipe.

Les technologies de l'information et des communications (TIC)

Pour l'organisation, l'utilisation efficiente des TIC demande non seulement de les rendre disponibles, mais aussi, exige de former le personnel et les gestionnaires, de faire connaître les attentes et d'évaluer les impacts de leur utilisation dans l'organisation. L'organisation devrait donc permettre aux gestionnaires de bien connaître l'usage de chaque moyen technologique. À l'inverse, trop souvent des gestionnaires pensent que les problèmes pourront se régler par un simple échange de courriels. Selon les situations, les moyens classiques, soit un coup de téléphone ou une rencontre en face à face, permettent de trouver une solution mieux adaptée à la situation.

L'utilisation des TIC constitue un véritable défi et une réelle opportunité pour les organisations.

Il faut savoir exploiter la dépendance pour la communication en temps réel (Twitter, texto, Facebook, etc.). L'utilisation des mêmes modes de fonctionnement dans un environnement professionnel facilite les échanges d'information, améliore la capacité de partager l'information et permet de répondre plus rapidement aux événements imprévus.

Savoir utiliser les médias sociaux populaires pour générer des communautés dynamiques (ex. : réfléchir par message de 140 caractères autour d'un thème fixé et ensuite identifier les éléments et/ou l'information pertinente à la prise de décision et/ou à la poursuite de la discussion).

Planifier des événements pour encourager les personnes à sortir de leur zone de confort pour forcer la découverte et l'utilisation des TIC.

À retenir : Les moyens technologiques permettent d'avoir un rayon d'action large palliant par moment la présence physique auprès des collaborateurs et des employés. Lorsqu'utilisés avec maîtrise et doigté, ils peuvent diminuer la distance psychologique séparant les employés de leur gestionnaire.

1.6.4 Les pratiques de gestion

Les pratiques de gestion devraient respecter certains critères liés aux meilleures pratiques reconnues dans le domaine du management. Nous vous en présentons quelques-unes qui nous apparaissent centrales dans un contexte de gestion multisite.

La dotation du personnel

Les stratégies de dotation du personnel devraient préciser les critères de sélection et d'évaluation spécifiques au contexte de la gestion multisite. À la fois, pour les employés et pour les gestionnaires, certaines compétences devraient être considérées, soit la capacité :

- ▶ d'être autonome;
- ▶ de gérer les priorités;
- ▶ de collaborer et de travailler en équipe;
- ▶ d'apprendre par soi-même (apprendre à apprendre);
- ▶ de prendre des décisions;
- ▶ d'organiser son travail;
- ▶ de responsabiliser et de déléguer.

Il importe de se rappeler que souvent l'employé peut se retrouver sans supervision directe pendant quelques jours, voire des semaines.

Les activités d'accueil, d'intégration et d'orientation

En gestion multisite, ces activités revêtent une grande importance. Idéalement, la première rencontre avec le nouvel employé devrait être face à face. Cette rencontre permet d'expliquer clairement les attentes du gestionnaire, les règles du jeu, le mode de fonctionnement du département ou du service, les stratégies de suivi et d'encadrement, etc. Elle sert également à répondre aux questions de l'employé.

Une bonne pratique pour favoriser l'intégration de la nouvelle personne est de la jumeler avec un employé qui connaît bien l'organisation, car il pourra la guider, l'accompagner et l'aider dans les premiers temps. De plus, cette façon de faire encourage l'entraide, la collaboration et le soutien.

Les rôles, responsabilités et tâches (RRT)

Le gestionnaire définit les RRT de chaque membre de son équipe. Il est maintenant reconnu qu'une meilleure connaissance des RRT par les membres de l'équipe améliore l'esprit d'équipe et le travail en coopération. Cela est particulièrement vrai dans un contexte de gestion multisite : si chacun connaît précisément ce qu'il doit faire, cela devrait faciliter l'atteinte des objectifs.

La gestion du rendement

Le gestionnaire devrait porter une attention particulière à l'évaluation du rendement de ses employés. Celle-ci est un moyen efficace de recueillir une multitude d'informations non disponibles autrement. L'évaluation permet de revenir sur les objectifs organisationnels, d'encourager les bons comportements, de valoriser le personnel et de donner une rétroaction individuelle,

notamment sur le niveau de collaboration observée. C'est également l'occasion de mettre en lumière la contribution de chacun afin que tous se sentent appréciés et soient en mesure d'évaluer leur contribution dans l'équipe. Compte tenu qu'il n'est pas toujours en position de vérifier et d'obtenir de l'information directe, le gestionnaire doit souvent se fier aux commentaires recueillis par ses collaborateurs. Il doit donc se donner des moyens de vérifier et d'évaluer la performance de son employé. Il devrait se doter d'outils simples et conviviaux de mesure des résultats. Le gestionnaire a donc tout avantage à signifier ses attentes à l'aide d'objectifs clairs et précis (ex. : outil SMART).

La reconnaissance

La reconnaissance constitue un levier majeur de la mobilisation du personnel. Il est maintenant reconnu que pour être bénéfique, les pratiques de reconnaissance doivent répondre aux besoins individuels et collectifs tout en étant en harmonie avec les valeurs organisationnelles. Dans un contexte de gestion multisite, le gestionnaire devrait adapter ses stratégies afin de répondre à cette exigence. La reconnaissance peut s'exprimer de façon globale mais surtout, elle doit s'exprimer au quotidien.

À retenir : Bref, toutes ces stratégies de gestion des ressources humaines visent à favoriser le maintien de la bonne personne, à la bonne place, au bon moment, avec de bonnes compétences et de bonnes attitudes pour réaliser le bon geste selon les critères de qualité et d'efficacité attendus par l'organisation.

3. LES QUATRE DIMENSIONS DE LA GESTION MULTISITE

Pour poursuivre l'examen de la gestion multisite, nous avons convenu de mettre le focus sur les compétences de gestion qui nous semblent les plus importantes pour les gestionnaires multisites.

Nous avons également fait un lien avec les quatre dimensions de la communication organisationnelle (Dionne, Proulx et Chiasson, 2002) qui permet de mieux comprendre comment ces compétences interviennent dans la gestion multisite. Nous pouvons aussi examiner ces quatre axes sous l'angle du leadership transactionnel.

L'organisation

C'est tout ce que le gestionnaire met en place pour assurer l'efficacité et le bon fonctionnement de l'équipe, soit des outils et des méthodes de travail permettant de gérer l'agenda, d'organiser son bureau, de prioriser les tâches à accomplir, de gérer les crises et les imprévus. Cela permet de savoir toujours où on va et comment on va y arriver. C'est également un facteur de succès pour ne pas s'énerver, perdre le nord. Ça aide également à mieux gérer son stress. En lien avec les quatre dimensions de la communication organisationnelle, l'organisation se situe dans l'*Intra* (dimension intrapersonnelle de la communication), là où le gestionnaire développe sa vision et ses projets, où il détermine les objectifs et rédige les cibles à atteindre.

La communication

Autant verbale qu'écrite, autant en individuel (face à face) qu'en groupe, autant en équipe qu'organisationnelle, la communication se fait dans différents contextes et vise différents objectifs soit : de donner des directives, de recadrer lors d'un dérapage, de donner de la rétroaction constructive, d'animer une rencontre ou une discussion, de mobiliser une équipe, d'informer des prises de décisions, de gérer les employés difficiles, d'accueillir et d'intégrer les nouveaux, de favoriser le travail d'équipe, etc. Il est important de s'assurer de trouver les bons moyens de communication afin d'être bien compris, de reconnaître les bons coups et les zones possibles d'amélioration. Vue sous l'angle des quatre dimensions de la communication organisationnelle, cette compétence se situe dans l'*Inter* (dimension interpersonnelle de la communication), siège des interactions, des échanges, des relations, du partage de vision et de la négociation. C'est également la phase du « storming ».

La responsabilisation et la délégation

Cette compétence est très importante en gestion multisite, car très souvent le gestionnaire n'est pas sur place au moment où apparaît un écart entre ce qui est attendu et ce qui est réalisé. Il faut donc faire confiance, confier des tâches, des mandats ou des responsabilités aux membres de son équipe, donner de la latitude, favoriser le développement des collaborateurs, favoriser l'autonomie et la prise en charge, générer des comportements responsables, être davantage

dans un mode de soutien, s'assurer que les lignes d'autorité et fonctionnelles soient claires et connues.

Cette compétence se situe dans le *Mana* (dimension managériale de la communication), là où on définit les gestes, les activités et les actions à poser, les façons de faire, les procédures, les méthodes de travail, bref là où s'organise le travail. C'est l'étape du « forming ».

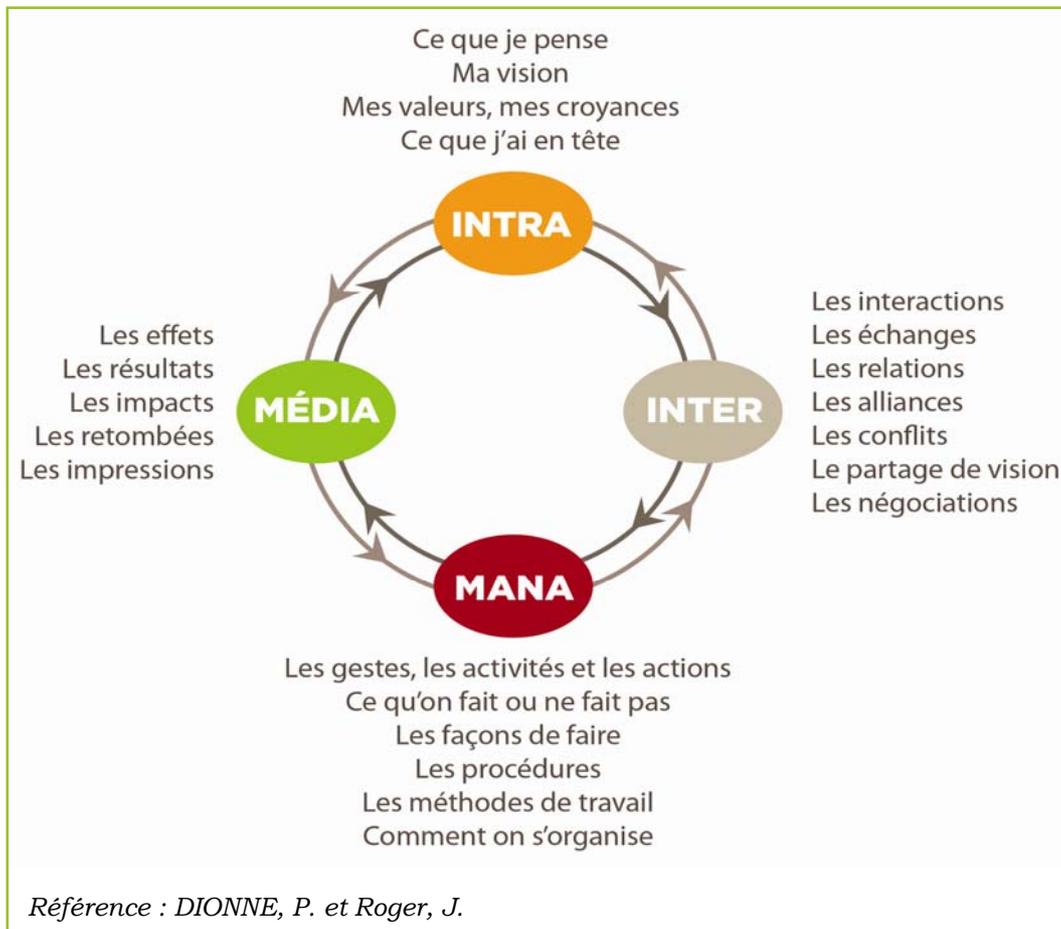
Le contrôle et la régulation

Si le gestionnaire ne peut constater de « visu » l'état d'avancement des travaux, il doit établir des objectifs précis et mesurables, prendre des mesures régulièrement, communiquer le chemin parcouru, vérifier le travail réalisé, faire le suivi et les ajustements, au besoin. C'est une compétence qui fait appel à un style de gestion davantage axé sur les résultats plutôt que sur le contrôle de la méthodologie utilisée. Elle se situe dans le *Média* (dimension médiatique de la communication), là où on mesure les effets, les résultats, les impacts, les retombées ou les impressions. C'est également le lieu du « performing ».

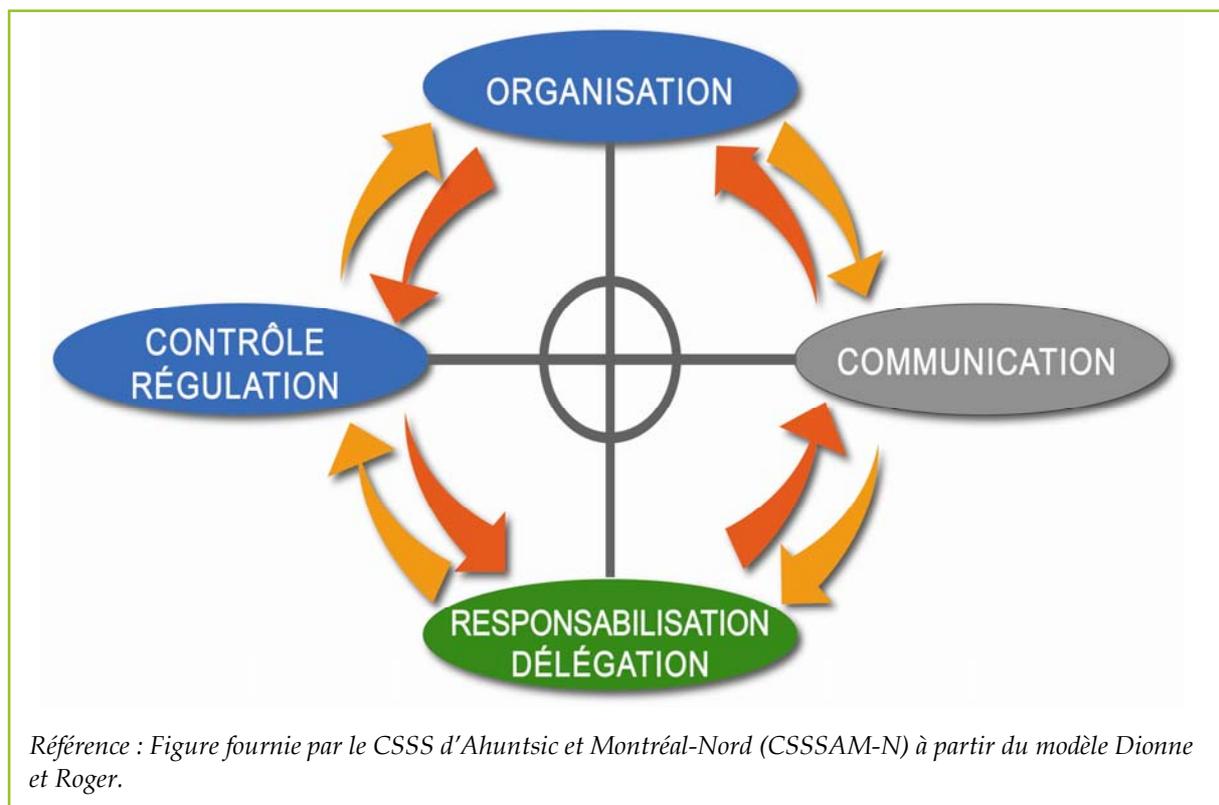
Dans le schéma de la page suivante, les flèches jaunes montrent comment le gestionnaire commence dans *l'Intra* à organiser sa pensée et à développer sa vision et ses projets, et passe ensuite dans *l'Inter* afin de communiquer ceux-ci aux membres de l'équipe. Dans la dimension *Mana*, le gestionnaire communique ses attentes, définit les procédures, les méthodes et l'organisation du travail afin d'atteindre des objectifs précis et mesurables. Le suivi de l'atteinte des objectifs se fait dans la dimension *Média*.

Le gestionnaire intervient lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous; il peut alors questionner les moyens, les outils et la méthodologie. Les flèches orange montrent le cheminement du gestionnaire dans son analyse des raisons menant à la non-atteinte de l'objectif, cette action à rebours pouvant même mener jusqu'à un ajustement de la vision ou des projets, dans *l'Inter*. Si les résultats sont au rendez-vous, le gestionnaire peut poursuivre son cheminement vers de nouveaux projets et continuer à améliorer la qualité dans son secteur d'activité.

Les quatre dimensions de la communication organisationnelle



Les quatre dimensions de la gestion multisite



4. BONNES PRATIQUES GESTION MULTISITE

Cette section présente un recensement des meilleures pratiques en lien avec le schéma de la gestion multisite.

4.1 La gestion de soi

Voici quelques exemples de comportements attendus en matière de gestion de soi.

Le gestionnaire fait preuve de contrôle en situation d'urgence ou de stress élevé.

- ▶ En connaissant les éléments clés déclencheurs de son stress personnel (la critique, la perte de contrôle, le type de personnalité, l'autorité, les finances, le matériel, etc.).
- ▶ En contrôlant ses impulsions.
- ▶ En se donnant des stratégies pour mieux faire face aux situations à haut niveau de stress (poser de bonnes questions, détourner l'attention, prendre des notes, ne rien dire pendant une minute, utiliser l'humour et le détachement, etc.).
- ▶ En s'entraînant à ne pas réagir sur le coup de l'émotion (en retenant sa première, sa deuxième, et si possible, sa troisième réaction).

Le gestionnaire fait preuve de patience et d'ouverture d'esprit.

- ▶ En souriant et en adoptant une attitude positive.
- ▶ En adoptant une attitude philosophique par rapport aux nombreux retards inhérents à la vie quotidienne.
- ▶ En apprenant à gérer la critique. La perte de maîtrise de soi est souvent liée à une critique réelle ou inventée, délibérée ou non.

- ▶ En se connaissant bien et en partageant avec autrui ses forces et ses points à améliorer (transparence).

Le gestionnaire sait comment réagir en cas d'adversité.

- ▶ En reformulant l'argument d'une critique acerbe à son égard.
- ▶ En demandant ce que la personne ferait si elle était à sa place.
- ▶ En laissant les interlocuteurs s'exprimer, tout en étant peu ou pas réactif sur le coup.
- ▶ En s'en tenant aux faits et à l'objectif spécifique de la rencontre.
- ▶ En gardant son jugement pour soi.

Le gestionnaire démontre de l'assurance et ne saute pas rapidement aux conclusions.

- ▶ En démontrant de l'humilité et du respect aux opinions divergentes.
- ▶ En prenant le temps de cerner la problématique.
- ▶ En écoutant et en n'interrompant pas.
- ▶ En tolérant le silence.
- ▶ En ne terminant pas les phrases de son interlocuteur.
- ▶ En posant de bonnes questions.
- ▶ En reformulant le problème dans ses propres mots et en validant ses propos auprès des personnes concernées.

4.2 La gestion des ressources humaines

Le gestionnaire favorise un bon climat de travail où l'esprit d'équipe et l'esprit de coopération sont mis en valeur, par exemple :

- ▶ En s'assurant du respect et de l'adhésion avec les valeurs organisationnelles.
- ▶ En définissant les RRT (rôles, responsabilités et tâches) de chaque employé. En s'assurant que chacun connaisse ses RRT ainsi que ceux des membres de son équipe. En assurant la diffusion des RRT dans l'organisation.

Le gestionnaire soutient le développement des compétences des employés, par exemple :

- ▶ En mettant en place et en respectant un programme d'accueil, d'intégration et d'orientation d'un nouvel employé.
- ▶ En prévoyant et en tenant rapidement une première rencontre avec le nouvel employé, soit dès son embauche ou dès son entrée en fonction.
- ▶ En offrant des activités de développement et de maintien des compétences, selon le plan de développement individuel (PDI);
- ▶ En intervenant selon le degré de compétence de l'employé (débutant, peu autonome ou expert).
- ▶ En intervenant selon la nature de l'emploi (employé détenant un poste professionnel ou non, emploi administratif ou clinique, etc.).

Le gestionnaire maintient des relations interpersonnelles de qualité, par exemple :

- ▶ En dosant les rencontres en mode face à face ou en mode collectif.
- ▶ En écoutant les besoins des employés.
- ▶ En respectant les opinions des membres de leurs équipes.

Le gestionnaire évalue le contexte d'intervention et adapte ses actions en conséquence, par exemple :

- ▶ En connaissant et en maîtrisant les bases de la gestion de conflit.

- ▶ En intervenant selon la nature de l'équipe (performante, autonome, jeune équipe ou mature).

Le gestionnaire connaît chacun de ses collaborateurs, par exemple :

- ▶ En consacrant quelques jours dans une installation afin d'en comprendre la dynamique organisationnelle.
- ▶ En comprenant le mode d'emploi de chaque collaborateur et en décodant correctement son comportement.
- ▶ En laissant les employés s'exprimer sur leur métier, leurs besoins, leurs intérêts et leurs attentes.
- ▶ En prévoyant et en réalisant une rencontre individuelle pour la démarche d'appréciation de la contribution et du rendement (minimalement une fois par année). Cette rencontre permettra de faire le point, de donner une rétroaction constructive, d'échanger sur les intérêts et le plan de carrière de la personne.

4.2.1 Le soutien au travail

Voici des comportements attendus des gestionnaires multisites en matière de soutien au travail. Ils doivent :

Soutenir leurs employés, par exemple :

- ▶ En établissant clairement les zones de responsabilité de l'autorité hiérarchique et de l'autorité fonctionnelle permettant au personnel des équipes multisites de connaître en tout temps à qui ils doivent se référer, tant au niveau clinique qu'au niveau administratif lorsque le gestionnaire, qui est leur supérieur hiérarchique, n'est pas présent dans leur installation.
- ▶ En prévoyant un mécanisme de réponse en cas de non-disponibilité ou en cas d'urgence : répondant d'installation, chef d'équipe ou personne de référence.

- ▶ En précisant les modalités de fonctionnement collaboratif interservices et interdirections, notamment lorsqu'une autorité fonctionnelle est assumée par un cadre autre que le cadre détenant l'autorité hiérarchique auprès d'employés.

Se montrer *vraiment et totalement* disponibles par exemple :

- ▶ En étant joignable selon l'horaire défini et annoncé.
- ▶ En offrant du temps d'écoute et des échanges de qualité.
- ▶ En diffusant à l'avance des plages horaires officielles pour les rencontres individuelles et collectives afin de les faire connaître à tous les employés.

Garder (maintenir) régulièrement le contact avec les employés :

- ▶ En tenant des rencontres régulières pour maintenir l'esprit d'équipe.
- ▶ En tenant au minimum une rencontre par mois sur le terrain avec chaque employé (quand le nombre d'employés le permet).
- ▶ En tenant idéalement une rencontre formelle de groupe aux 2 à 3 mois (grand groupe, pour transmettre de l'information organisationnelle et aussi pour mobiliser et « pep talk »).
- ▶ En réunissant l'ensemble des membres de l'équipe pour revenir sur les enjeux et les défis de l'organisation, pour reconnaître les résultats et les contributions de l'équipe, pour réaffirmer le sens du travail attendu (2 fois par année).

Assumer une présence active auprès de son personnel, dans les circonstances tant formelles qu'informelles, par exemple :

- ▶ En créant l'événement (rencontre de Noël, Fête de la rentrée, Pâques, Halloween, etc.).

- ▶ En tenant des réunions de lancement ou de projet.
- ▶ En discutant avec les employés lors de leurs pauses-café.
- ▶ En rencontrant les employés avec un goûter sur l'heure du midi.
- ▶ En accueillant et en présentant les nouveaux arrivants.
- ▶ En soulignant les bons coups de l'équipe.
- ▶ En allongeant l'heure de la rencontre par l'opportunité de partager un repas (ex. : on dîne et on potine et après c'est la rencontre formelle d'équipe qui se poursuit).
- ▶ En soulignant les fêtes des employés, par des marques d'attention ou de reconnaissance, etc.

4.2.2 La gestion d'employés difficiles

Voici quelques exemples de bonnes pratiques pour faciliter la gestion d'employés difficiles. Il importe de faire un bref rappel : la très grande majorité des employés veulent s'acquitter adéquatement de leur travail. Les gestionnaires et les superviseurs peuvent par certains gestes, les soutenir et les orienter dans cette voie, dont notamment :

- ▶ En exposant clairement leurs attentes en matière de comportement et de rendement.
- ▶ En fournissant une rétroaction dans le cadre d'une supervision appropriée.
- ▶ En mettant en œuvre un processus de gestion du rendement.
- ▶ En réalisant des activités de reconnaissance et de renforcement des comportements attendus aussi simples que : *Merci*, *bravo* et autres encouragements.

Toutefois, dans tous les milieux de travail, il y a des employés qui se comportent de façon inappropriée et dérogent aux attentes de

l'organisation, comme par exemple : les règles de civilité, l'assiduité, le respect des biens de l'entreprise, les directives et les règlements. Les « cas problèmes », heureusement, sont peu nombreux. Toutefois, le laisser-faire ou l'absence d'intervention risque de miner le climat de travail et d'engendrer des effets néfastes pour l'organisation comme : l'insatisfaction de la clientèle et même, le désengagement des collègues de travail. Le laisser-faire est une terre fertile à la démotivation. Il peut conduire d'excellents employés à vouloir quitter l'organisation pour se trouver un milieu de travail plus sain. D'où l'importance pour les gestionnaires d'intervenir rapidement et judicieusement à l'égard des employés présentant un rendement inadéquat ou déviant.³

Les gestionnaires devraient :

- ▶ Clarifier les attentes des employés et de l'équipe (climat de travail harmonieux, respect des horaires, entraide, civisme, qualité de service, etc.).
- ▶ Clarifier les normes de bonne conduite et les zones de tolérance zéro : le vol, le vandalisme, la violence physique envers les usagers, le manque de civisme, le bris de matériel, l'usage personnel de texto ou de téléphone cellulaire, etc.

Avec les collègues en responsabilité (l'infirmière clinicienne assistante au supérieur immédiat, le chef d'équipe, le coordonnateur, etc.) :

- ▶ Préciser qu'ils sont les yeux et les oreilles des gestionnaires.
- ▶ Rappeler les attentes.
- ▶ Rappeler qu'il s'agit de responsabilités inhérentes à leur rôle ou à leur fonction.
- ▶ Clarifier leurs zones de responsabilités.

³ Tiré du livre «Le bon usage en matière de gestion de la discipline», Gaston Croisetière.

- ▶ Préciser le mode de fonctionnement (je demande d'être informé...).
- ▶ Clarifier la ligne d'autorité.
- ▶ S'assurer qu'ils sont à l'aise dans leur rôle. Mieux vaut quitter que de mal jouer son rôle. Reconnaître que la personne peut avoir besoin d'aide pour jouer son rôle efficacement et la soutenir en conséquence.
- ▶ Revenir sur l'exigence de la loyauté envers la clientèle et envers l'organisation.

En cas de problème :

- ▶ On ne peut considérer une seule version et donc, entendre toutes les versions.
- ▶ On doit impliquer toutes les parties concernées et bien documenter la situation.
- ▶ On doit valider et objectiver les informations selon des critères rationnels : les plaintes, le taux de satisfaction de la clientèle, la qualité des services, l'assiduité, la présence au travail, les comportements, les attitudes, le nombre de clients vus, etc.
- ▶ On doit intervenir selon l'intensité de la situation (rencontrer l'employé et lui mentionner qu'on fera les vérifications nécessaires). Revenir par la suite, avec l'analyse des faits et des commentaires reçus. Souligner les bons coups, s'il y a lieu, pour renforcer un bon comportement, si non demander des changements.

Il est important de s'assurer de la crédibilité de la personne qui rapporte une information (possibilité de vengeance, etc.).

La gestion des employés difficiles, en contexte de gestion multisite, se fait à partir des mêmes principes que la gestion plus traditionnelle. Elle comporte les mêmes enjeux, bien que ceux-ci nous apparaissent parfois plus complexes et demandent davantage de doigté et de savoir-faire.

À retenir

Si on tolère un comportement inacceptable, il y aura un effet d'entraînement chez les autres. Cela devient la norme dans l'équipe.

Donc, toujours intervenir rapidement et adéquatement, avec respect, civisme (faire preuve de courage managérial).

Qualités essentielles (clés du succès) :

*La transparence, la clarté, l'équité et la justice.
Attention au déni.*

4.3 Les moyens technologiques

Voici des comportements attendus des gestionnaires multisites en la matière. Ils devraient maîtriser les bases de la communication par les technologies de l'information et des communications (TIC) :

- ▶ En utilisant judicieusement l'apport des TIC.
- ▶ En connaissant les avantages et les limites de chaque moyen de communications.
- ▶ En choisissant le moyen le mieux adapté au contexte de la communication (objectif visé, public cible, etc.).
- ▶ En prenant le temps de communiquer minimalement une fois par semaine avec leurs employés sur un mode individuel (téléphone, courriel, texto, clavardage, etc.).

4.4 La gestion des communications

La gestion multisite amène un niveau de réactivité plus bas. Pour qu'un gestionnaire multisite soit efficace, il doit donc être un excellent communicateur. Rappelons que la présence du gestionnaire sur place permet habituellement un ajustement plus rapide et plus spontané de sa part.

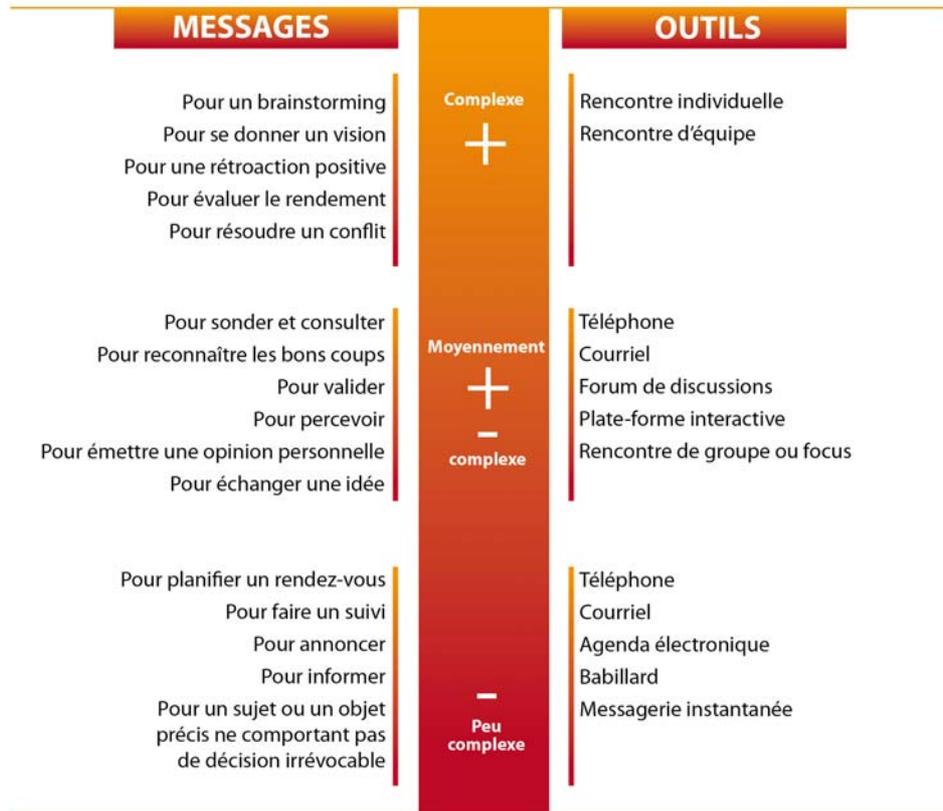
La compétence en « communication »

C'est la capacité d'établir un dialogue et d'échanger de façon efficace. Elle est basée sur des interactions et des relations permettant d'obtenir, de transmettre et de partager des informations et des idées dans un contexte interpersonnel et organisationnel. Elle favorise également des rapports de travail productifs axés sur le respect et la confiance.

Il importe d'être sensible à la fois au contenu du message, au langage, au médium utilisé ainsi qu'à l'effet souhaité du message véhiculé.

Les outils du tableau suivant devraient aider les gestionnaires à prendre de meilleures décisions en matière de communication.

Aide à la décision : utilisation de l'outil le plus approprié au message que vous voulez transmettre.



Autres facteurs à considérer lors de la communication :

- ▶ Le nombre de personnes concernées par la communication.
- ▶ Le temps disponible pour l'ensemble des activités attachées à la communication.
- ▶ Le recours trop rapide aux technologies de l'information et des communications.

À retenir

Transmettre des messages clairs et détaillés et s'assurer qu'ils sont bien compris.

Personnaliser les messages.

Donner du sens aux messages.

Envoyer des messages qui mettent en évidence l'équipe et les valeurs du groupe.

Qualités du message transmis : transparent, exempt d'interprétation, transmis au bon moment, favorisant le sentiment de proximité.

Afin de toujours améliorer vos communications, vérifiez auprès de personnes crédibles ou significatives si votre message a été bien reçu et bien compris (recherche de feedback).

L'utilisation judicieuse et efficiente des technologies de l'information et des communications (TIC) ne remplacera jamais les rencontres en face à face en mode individuel ou collectif, mais elle peut grandement atténuer la distance psychologique subjective de l'employé par rapport à son supérieur.

4.5 L'organisation du travail

Le gestionnaire efficace en gestion multisite doit bien s'organiser. Il doit gérer et optimiser l'utilisation de son temps et de ses déplacements. Il doit gérer ses priorités : reconnaître et différencier l'important de l'urgent. Il doit organiser son travail et celui des membres de son équipe.

Voici notre définition de la compétence d'organisation :

« Capacité de déployer les activités individuelles et collectives ainsi que de déterminer les conditions et les modalités d'organisation du travail dans le but de réaliser les objectifs et d'atteindre les résultats avec efficacité et efficience. Cela sous-entend l'aménagement des activités de manière à ce qu'elles contribuent systématiquement aux objectifs de l'organisation. »

4.5.1 La gestion du temps et des priorités

Compte tenu d'un agenda souvent très chargé, le cadre multisite doit relever le défi de la gestion du temps à l'aide d'une préparation et d'un suivi rigoureux. L'échéancier de travail le ramènera à des choix parfois déchirants. Ceux-ci doivent faire l'objet d'une réflexion et doivent être bien acceptés ou assumés. Idéalement, les grandes décisions devraient être validées avec le directeur immédiat.

4.5.2 Points à surveiller

Voici quelques points à surveiller et quelques trucs proposés :

- ▶ Perdre une quantité de temps non négligeable en déplacement. Bien planifier ses déplacements; être réaliste dans l'estimation du temps de transport ou d'attente; prévoir une marge d'erreur pour les impondérables; être flexible;

profiter des opportunités et des rencontres informelles.

- ▶ Gérer des situations complexes sans avoir toutes les informations nécessaires : il est important de bien développer son réseau de contacts; d'avoir et d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles; de savoir désamorcer les crises; d'être à l'écoute; de se donner du temps pour agir.
- ▶ Être débordé et vouloir trop en faire : il faut se limiter à l'essentiel; informer son personnel de son emploi du temps; rendre son horaire visible; prévoir du soutien en cas d'urgence; bloquer à jour fixe les entretiens et les réunions électroniques et physiques.

4.5.3 La charge de travail

On demande de plus en plus de produire la même quantité de travail avec moins d'effectifs. Il n'est pas étonnant que les gens se disent débordés par le travail et le manque de temps pour terminer une ou plusieurs tâches, dossiers ou interventions. Les gens sont souvent surchargés et disposent de peu d'outils pour évaluer leur charge de travail.

Notre société est de plus en plus basée sur une économie de service où le travail est surtout intellectuel (analyser, décrire, inspecter, organiser, motiver, superviser, etc.) et où les critères semblent plus virtuels (excellence des soins et des services, précision de la réponse, satisfaction de la clientèle, etc.).

LeBrun (2009) propose différentes dimensions pour évaluer la charge de travail, soit :

Ce qui est demandé : correspond aux exigences de production de l'organisation. Cette composante représente ce qui est visible dans le travail, ce qui est écrit (ex. : description des tâches, objectifs de rendement, définitions de mandats, etc.).

Ce qui est ressenti : Il faut examiner ce que ressent le gestionnaire à l'égard de sa charge de travail, soit : son confort ou son inconfort, sa détresse psychologique, son inquiétude ou son incertitude, sa compétence, son épuisement, etc.

Il faut également tenter d'identifier les causes de ces émotions : le manque de formation ou le manque de compétence, la quantité de priorités en même temps, les délais de production trop courts, les consignes pas claires, la pénurie de personnel, les ressources technologiques inadéquates ou en nombre insuffisant, etc.

Ce qui est réellement fait : Combinaison (addition) de ce qui est demandé par l'entreprise et ce qui est ressenti par le gestionnaire.

Il est important pour tout gestionnaire de faire l'évaluation de sa charge de travail. Pour cela, il faut :

- ▶ Dresser la liste des activités, des mandats, des projets, des comités, des responsabilités de toutes sortes.
- ▶ Organiser les responsabilités par catégories.
- ▶ Identifier le plus précisément possible les émotions liées à la charge de travail.
- ▶ Rencontrer son supérieur pour en discuter. Il importe de bien préparer cette rencontre afin d'aborder la charge de travail avec une approche en mode solution plutôt qu'en mode plainte (nouveau mandat, retrait de dossier, demande de délais, etc.).

À retenir

Quand les personnes disent qu'elles sont surchargées, elles ne veulent pas nécessairement dire qu'elles veulent moins en faire. Elles souhaitent qu'on regarde avec elles leur charge de travail et qu'on examine notamment, les priorités organisationnelles, l'attribution des mandats, la détermination des échéanciers, etc. Elles espèrent être entendues et pouvoir trouver des solutions respectueuses d'un juste équilibre entre leur travail et leur vie personnelle.

Voici quelques trucs et astuces pour contrer la charge de travail :

- ▶ Réduire les interruptions de toutes natures : courriels, téléphones, visites imprévisibles, etc. Pour cela :
 - Fermer son logiciel de courriels pour demeurer concentré.
 - Réserver une période en fin de matinée et en fin de journée pour répondre aux messages. Limiter une période de temps défini.
 - Répondre massivement à ses messages, et non au fur et à mesure de leur arrivée.
 - Ne pas répondre au téléphone, si on doit terminer un travail dans des délais serrés.
- ▶ Savoir dire non à une demande de participation à une réunion, ou encore à une sollicitation. Savoir dire non permet de briser le cercle vicieux de la course contre la montre et de prendre le temps de faire les choses au lieu que le temps vous prenne! Il est important de soulever des arguments positifs et d'expliquer que le refus est motivé par le désir de bien faire le travail commencé, le souci de ne pas être en retard, etc. Par ailleurs, vous

pouvez également suggérer de nouvelles façons pour votre apport : commenter un texte, rédiger quelques idées, donner votre opinion, par courriel, etc.

- ▶ Dresser une liste des choses « à ne pas faire » : noter les éléments de votre travail qui ne relèvent pas de vous. Déléguez le travail administratif, définir et éliminer les tâches qui vous font perdre beaucoup de temps, etc.
- ▶ Protéger du temps au retour des vacances : indiquer dans sa boîte vocale et dans ses messages d'absence, que vous êtes de retour au travail deux jours plus tard que la réalité. Cela n'élimine pas tout, mais ça permet de réduire considérablement le choc du retour.

À retenir

Ce qui n'est pas terminé, ce qui est abandonné ou ce que nous cherchons à faire sans y parvenir font aussi partie du volume de la charge de travail. Ces parties dissimulées appelées « l'ombre du travail » pèsent également dans la balance. De plus, il vous revient d'expérimenter de nouveaux comportements qui facilitent la gestion de votre charge de travail. Il importe de mesurer l'impact, mais également de ne pas vous décourager si l'essai n'a pas immédiatement le succès escompté.

Routine à privilégier

Examiner son organisation du travail (se poser des questions, faire une autoévaluation).

Valider avec son supérieur les grandes décisions (permet de constater si on va dans le même sens).

Réajuster au besoin (négocier des reports, des révisions de priorités, des échéanciers, etc.).

Refaire cet exercice avec les membres de son équipe.

Refaire cet exercice en boucle continue (notamment en période de débordement, de surcharge, de retour après les vacances, etc.).

4.6 La responsabilisation et la délégation

La responsabilisation

La responsabilisation repose sur l'action de rendre une personne responsable d'une tâche ou d'un dossier particulier. Pour un gestionnaire, la responsabilisation implique de donner davantage de flexibilité sur les moyens tout en imposant une obligation de résultat (principe d'imputabilité).

La délégation

La délégation est le fait de confier une tâche à une autre personne, généralement un subordonné. La délégation ne désengage pas celui qui délègue de sa responsabilité. C'est l'aptitude à confier à un subordonné la responsabilité d'un mandat de travail, tout en lui fournissant le soutien et les ressources nécessaires. Cette délégation se base sur une reconnaissance des diverses compétences de la personne désignée. Pour une délégation claire et bien comprise, il est nécessaire de clarifier les rôles, les responsabilités, les attentes, le degré d'autonomie, la latitude décisionnelle et l'imputabilité qui y sont liés.

La délégation doit se faire dans un climat de confiance permettant aux deux parties concernées (le gestionnaire et le mandaté) de se sentir à l'aise dans la délégation et la responsabilisation.

À retenir

La délégation et la responsabilisation consistent à confier une tâche à quelqu'un et de lui donner l'autorité dont il aura besoin, sans pour autant renoncer soi-même à ses responsabilités. Chacun de nous est limité par le temps, par ses capacités et ses connaissances, mais une délégation efficace signifie un potentiel de production illimité! (Gleeson, K.)

Caractéristiques d'une délégation efficace en opposition avec les caractéristiques d'une délégation inefficace

Délégation efficace	Délégation inefficace
1 Choisit adéquatement la personne.	1 Distribue arbitrairement le travail.
2 Délègue immédiatement, pour donner du temps nécessaire à la personne choisie.	2 Délègue à la dernière minute (facteur de crise).
3 Définit clairement l'objectif.	3 Ne précise pas clairement le but visé.
4 Donne toute l'information nécessaire.	4 Donne des informations minimales et rapidement.
5 S'assure que la personne a compris.	5 Crée des malentendus en déléguant.
6 Fixe des délais clairs, précis et réalistes.	6 Demande que tout soit fait dès que possible.
7 Suggère la rédaction d'un plan de travail.	7 Souhaite que l'équipe se montre efficace sans formaliser son vœu.
8 Contrôle régulièrement les progrès.	8 Ne procède à aucun contrôle régulier.
9 Est accessible pour donner des précisions et des avis.	9 Intervient en cours de travail.
10 Prend ses responsabilités et reconnaît le mérite de la personne qui s'est chargée du travail.	10 Jette le blâme sur les autres en cas d'échec et s'attribue le mérite si le but est atteint.
11 Aide son équipe à progresser en lui confiant de nouvelles responsabilités.	11 Ne délègue pas et monopolise les tâches.

Source : GLEESON, K.

Susciter un climat de confiance

Pour une bonne délégation et une bonne responsabilisation, le gestionnaire doit, en dépit de l'éloignement, susciter la confiance. Pour établir ce climat de confiance, les différents auteurs consultés proposent les moyens suivants :

La ligne managériale

La ligne managériale consiste à établir, dès le départ, la hiérarchie du pouvoir. Il est important que la personne responsable d'un dossier connaisse exactement où commence et où s'arrête son champ d'intervention. La ligne managériale repose sur la confiance entre le collaborateur et son manager direct. Comme

vu dans les autres sections du guide, il est important que le gestionnaire multisite construise des liens privilégiés avec ses collaborateurs proches afin d'être bien informé des opérations courantes et ainsi, maintenir un lien de confiance fort avec les membres de son équipe.

Les objectifs et les règles du jeu

Nous l'avons vu, le gestionnaire doit donner du sens au travail. Les actions au quotidien des employés doivent s'inscrire dans une perspective plus large et partagée par toute l'équipe. Les objectifs devraient être négociés à deux niveaux, sur un mode individuel et en équipe. Ils doivent être réalistes et

atteignables pour que les gens se sentent impliqués et redevables (outil 2: grille SMART). Le processus d'appréciation de la contribution et du rendement s'inscrit dans ce besoin de cohérence au travail. Il devient le processus formel assurant la formalisation des objectifs et l'évaluation des performances organisationnelles.

4.7 Le contrôle, la régulation et le suivi

Cette compétence se définit comme suit : il s'agit de la capacité de communiquer des standards et des normes de pratique et d'utiliser des indicateurs de mesure de contrôle. Elle implique de faire le suivi rigoureux et de vérifier en continu les progrès ou les écarts entre l'atteinte des résultats et les cibles déterminées au départ des projets. Elle sous-entend l'aptitude à réagir rapidement aux diverses situations et à s'ajuster en continu.

En matière de gestion multisite, la supervision directe étant plus difficile, le cadre doit mettre en place des outils de contrôle en lien avec les objectifs à réaliser. Dans ce contexte, ce qui compte, ce sont les livrables du professionnel et de l'équipe. Le gestionnaire doit donc développer non seulement sa capacité à communiquer des standards et des normes de pratique, mais aussi, il doit utiliser des indicateurs et des instruments de gestion appropriés.

Évaluer et mesurer la performance

Dans son évaluation de la performance, le gestionnaire doit tenir compte du contexte général externe (le milieu environnant et les demandes externes), du contexte interne (les ressources, les autres programmes, les limites organisationnelles, les moyens et les offres)

ainsi que du contexte spécifique au milieu de travail.

Le gestionnaire mesure la performance à partir de critères objectifs et mesurables. Il se fie aux faits vérifiables. Il connaît les bases de l'élaboration d'un tableau de bord de mesure de performance.

Voici les comportements attendus des gestionnaires multisites en matière de contrôle, de régulation et de suivi :

- ▶ En diffusant périodiquement les résultats et les indicateurs de qualité aux équipes.
- ▶ En permettant aux employés d'apporter des améliorations rapides aux problèmes rencontrés sur le terrain.
- ▶ En promouvant la gestion de la qualité au quotidien par la réflexion sur le terrain avec les équipes à partir de situations à risque.
- ▶ En utilisant le management visuel (observation clinique) auprès des équipes dans le quotidien et auprès des clients afin de déceler tout dysfonctionnement ou toute situation à risque.
- ▶ En s'assurant que le personnel connaît et applique les mécanismes permettant de répondre à toute urgence clinique et aux codes d'urgence en vigueur dans l'établissement.
- ▶ En analysant les plaintes et en impliquant l'équipe dans l'analyse en respectant les délais prescrits.
- ▶ En soutenant l'équipe dans l'assurance du maintien et du développement d'attitudes et de comportements éthiques.

À retenir

Le credo du contrôle de gestion est qu'on ne pilote que ce que l'on mesure, ou dit autrement « Ce qui n'est pas mesuré ne peut être géré ». Surtout, ce qui n'est pas mesuré ne peut s'améliorer.

CONCLUSION

Les lectures, les échanges et les réflexions avec les gestionnaires multisites ont permis de clarifier certains concepts et de reconnaître l'importance d'un environnement aidant et structurant animé par une culture de coopération. Est-ce que la gestion multisite est très différente de la gestion exercée dans un contexte dit plus traditionnel où l'équipe et le gestionnaire se côtoient tous les jours? Est-ce que la gestion dans le réseau de la santé et des services sociaux n'est pas toujours de la gestion exercée dans un contexte de gestion à distance? On peut penser que le gestionnaire qui supervise des équipes sur plus d'un quart de travail (jour, soir, nuit) ou encore qui encadre des équipes réparties sur plus d'un étage, dans la même installation, ou qui dirige des employés qui exercent leur métier à domicile, dans les écoles, dans les groupes de médecine familiale (GMF), dans les ressources intermédiaires (RI), a aussi de nombreux défis à relever, dont ceux d'exercer une gestion de proximité malgré la distance de différentes natures, soit psychologique, physique ou temporelle!

Le travail réalisé a permis l'identification de différentes pistes de réflexion et diverses façons de contrer les distances. Mais surtout, nous espérons qu'il fournit des indications pour poursuivre la recherche et l'analyse de ce mode de gestion, car bien que fondamentalement peu différente, la gestion multisite présente un degré de complexité plus grand et exige de la part des gestionnaires une maîtrise plus grande des compétences à mettre en action. Elle demande également aux supérieurs de ces gestionnaires, une adaptation de son type de soutien et d'encadrement à offrir, car tout comme les membres de son équipe, le gestionnaire multisite se retrouve éloigné et très souvent seul.

SOURCES ET RÉFÉRENCES

Ouvrages

La stratégie du XXI^e siècle : vers une organisation apprenante. Dionne, P. et Roger, J. Gaétan Morin Éditeur, 1997.

La gestion de soi, comment être et devenir. Maletto, M., Éditions Maletto, 2011.

Le bon usage en matière de gestion de la discipline : guide de références pour les gestionnaires. Croisetière, G. Édition du Vitrailleur, 2011.

Mieux s'organiser pour gagner du temps. Gleeson, K. Maxima. Paris, 2009.

Manager une équipe à distance, 8 bonnes pratiques pour relever de nouveaux défis. Cayatte, R. Dunod. Paris, 2009.

Manager une équipe à distance. Barni, M. Édition d'organisation, 2003.

On dirige comme on est. Lapierre, L. Presses de l'Université du Québec, 2012.

Revue

Organisation apprenante 2.0, « Un nouveau virage pour la formation en entreprise », conseils Atelya et d'Ellicom, Édition 1.0, avril 2012.

E-leadership : L'art de gérer les distances psychologiques. Brunelle, E. Gestion, revue internationale de cas en gestion, 2009.

Bonnes pratiques en gestion, revue de littérature préparée par les HEC, 2011.

Le management à distance : résultats d'une étude exploratoire. Léon, E. Revue internationale sur le travail et la société, 2005.

Les secrets d'un changement de culture organisationnelle. Marcoux, A.-M., Médias Transcontinental S.E.N.C. et ses concédants®, 2012.

T-Kit. Le management des organisations. Éditions du Conseil de l'Europe®.

Référentiel des compétences clés, agir et interagir avec compétence en gestion clinico-administrative. CSSS de la Baie-des-Chaleurs, 2012.

ANNEXE

PORTRAIT DES RÉPONDANTS RÉSUMÉ SYNTHÈSE

- ▶ Informations recueillies auprès de 31 gestionnaires provenant de l'une ou l'autre des organisations (CSSSAM-N et CSSSBC) (échantillonnage : 78 %)
- ▶ Ce qui représente près de 35 % de l'ensemble des cadres de nos organisations
- ▶ Majorité sont des cadres clinico-administratifs (70 %)
- ▶ Années d'expérience :
 - 0-5 ans : 39 %
 - 6 à 10 ans : 19 %
 - 11 ans et + : 42 %
- ▶ Taille des équipes : entre 40 % et 70 % des gestionnaires ont 40 employés et moins
- ▶ Nombre d'installations : entre 28 % à 54 % des gestionnaires ont des employés à gérer dans 5 installations et plus
- ▶ Distance moyenne entre les installations : 20 km (environ 20 à 30 minutes) vs 250 km (environ 2,5 heures)
- ▶ Fréquence des communications : variable, mais 2 à 3 fois par semaine : 38 %
 - Rencontres de groupe : 1 fois par mois : 32 %
 - Rencontres individuelles : 1 fois par mois : 31 %
- ▶ Les gestionnaires se disent satisfaits des fréquences des communications (75 %) alors qu'ils ont l'impression que leurs employés sont insatisfaits à plus de 50 %
- ▶ Les avantages de la gestion multisite :
 - Autonomie/liberté de mouvement
 - Leadership
 - Réseautage important/rayonnement
 - Connaissances variées (clientèles, pratiques, cultures)
 - Recul possible (notamment lors de déplacement)
- ▶ Les inconvénients :
 - Gestion des employés (surtout les employés difficiles)
 - Gestion des dossiers urgents
 - Gestion des déplacements
 - Gestion du temps et des priorités

- Gestion des paradoxes (contexte culturel)
- Contrôle du travail accompli
- ▶ Perception d'aisance dans la gestion multisite : plus de la moitié se sentent compétents (58,5 %)
- ▶ Différences avec les postes à distance : réponse partagée (oui à 89 % vs oui à 88 %) (ex. : employés non performants, problèmes d'assiduité, de ponctualité, d'absentéisme, peu ou trop autonomes)
- ▶ Besoin de soutien : toujours quelqu'un pour aider le gestionnaire multisite : 46 %
- ▶ La gestion à distance est une source de :
 - Inquiétudes et préoccupations : 28 %
 - Préoccupations légères : 42,5 %
 - Satisfaction/bien-être : 16 %

OUTILS

OUTIL 1 : QUESTIONNAIRE - GRILLE D'ENTREVUE

Préambule :

Dans le cadre du projet de révision du rôle et d'optimisation des conditions d'exercices des cadres, nous effectuons un sondage. Ce sondage a pour objectif de dresser un portrait global des modalités de gestion à distance propres aux gestionnaires multisites. Une fois l'information colligée, un guide de bonnes pratiques sera élaboré à partir des réponses obtenues du CSSSBC et du CSSSAM-N en collaboration avec les HEC.

La définition de la gestion des ressources humaines à distance est :

« Est considéré comme un gestionnaire multisite, un gestionnaire qui supervise une ou plusieurs personnes dans une ou des installations autre(s) que son port d'attache. Le personnel du port d'attache relevant de ce gestionnaire est également considéré comme étant géré à distance si ce dernier partage son temps de travail sur plus d'une installation ».

Thèmes abordés :

1. Réalité du travail (nombre d'employés, d'installations, de quarts de travail);
2. Communication (objectifs visés, moyens et outils technologiques utilisés, fréquence, satisfaction);
3. Perceptions liées à la gestion multisite (avantages, inconforts, émotions, besoins requis);
4. Développement des compétences et gestion des talents (moyens et stratégies);
5. Gestion des employés (particularités, difficultés liées aux multisites, suivi réalisé, démarche d'évaluation du rendement, moyens pour contrer la distance);
6. Stratégies de gestion les plus utilisées (pour informer, créer un sentiment de proximité, donner un sens au travail, favoriser l'adhésion, mobiliser les employés, contrôler le travail);
7. Qualités et compétences nécessaires au gestionnaire multisite;
8. Organisation du travail (outils utilisés, moyens de priorisation, gestion du temps, gestion des imprévus, gestion des déplacements).

OUTIL 2 : GRILLE SMART

1) L'OBJECTIF EST-IL SPÉCIFIQUE ?		OUI	NON
L'énoncé est concis et vise un seul résultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'énoncé ne contient pas d'activités ou de moyens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'énoncé ne peut pas être interprété de plusieurs manières différentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2) L'OBJECTIF EST-IL MESURABLE ?		OUI	NON
L'objectif est accompagné d'un indicateur quantifiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La mesure de cet indicateur est disponible aujourd'hui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La mesure de cet indicateur sera disponible durant le projet et à sa fin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3) L'OBJECTIF EST-IL APPROPRIÉ ?		OUI	NON
L'objectif contribue à un enjeu ou un objectif organisationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'objectif est aligné avec celui de son supérieur immédiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La personne responsable a le pouvoir nécessaire pour agir sur la situation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4) L'OBJECTIF EST-IL RÉALISTE ?		OUI	NON
Le niveau initial de l'indicateur a été mesuré puis la cible visée a été définie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'écart entre la cible visée et le niveau initial est atteignable et challengeant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Les efforts requis et les moyens disponibles ont été étudiés et pris en compte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5) L'OBJECTIF EST-IL TEMPOREL ?		OUI	NON
Une date de début et une date de fin pour l'objectif ont été définies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le délai accordé pour atteindre l'objectif est adéquat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Des dates intermédiaires ont été définies pour mesurer la progression de l'objectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Document de formation, Nicolas Marteau, CHUS, 2013.

OUTIL 3 : LEXIQUE DES TERMES USUELS EN FORMATION PAR LES TIC

Apprentissage tout au long de la vie - Lifelong learning	Désigne une forme d'apprentissage qui accompagne la personne tout au long de son évolution professionnelle et personnelle.
Apprentissage virtuel - elearning	Expression utilisée pour désigner tout mode de formation ayant recours à un support électronique. Souvent utilisé dans un sens plus restrictif pour désigner des modes d'apprentissage s'appuyant sur la communication par Internet.
Asynchrone	Caractérise une forme de communication bidirectionnelle, comme le forum de discussion ou le courrier électronique, dans laquelle les messages sont stockés de manière à ce que les interlocuteurs puissent prendre connaissance de ceux-ci au moment qui leur convient.
Autoformation	L'autoformation désigne le processus par lequel l'apprenant détermine son itinéraire d'apprentissage (rythme, contenu, période de formation) de façon autonome et sans être en relation avec un groupe structuré.
Coach	Désigne la personne ou le dispositif virtuel qui assure le suivi pédagogique des apprenants à distance. Le terme « coach » est parfois préféré à celui de « tuteur » pour mettre en avant le fait que le suivi est réalisé de manière moins directe en respectant la démarche d'apprentissage choisie par l'apprenant.
Communauté d'apprentissage - Learning community	La notion d'apprentissage désigne un groupe de personnes qui, durant un certain temps, est animé de la volonté commune d'acquérir certaines connaissances dans un domaine particulier. Ce groupe est généralement administré par une personne qui en assure l'animation, mais il peut aussi être autogéré.
Communauté de pratique	Groupe de personnes qui œuvrent dans un domaine spécifique et s'échangent des informations et des solutions sur leurs pratiques respectives soit en présence, soit par le biais des réseaux électroniques. Une communauté de pratique peut devenir une communauté d'apprentissage.
Formation juste à temps - Just-in-time training	Caractéristique d'une formation utilisant généralement les TIC dans laquelle la personne bénéficie de la formation au moment où elle en a besoin.
Forum de discussion - Electronic forum	Dispositif permettant l'échange asynchrone de messages textuels entre les personnes. Les forums sont beaucoup utilisés en e-learning, car ils disposent d'interfaces capables de stimuler les échanges et la participation au groupe.

Gestion des compétences	Système servant à identifier les habiletés, les connaissances et le niveau de performance dans une organisation. Il permet de déceler les écarts présents afin de pouvoir les combler par la prestation d'activités de formation et la mise sur pied de programmes de recrutement ou de toute autre mesure compensatoire jugée nécessaire.
Intranet	Réseau privé d'information interne à l'entreprise utilisant la technologie d'Internet.
Module de formation – Training module	Ensemble pédagogique ayant une cohérence propre et susceptible d'être intégré dans des structures de formation plus vastes. Un module d'apprentissage comprend généralement des situations d'apprentissage et un guide destiné à l'apprenant, afin de l'orienter dans son apprentissage. Un module d'autoformation comporte également des outils d'évaluation ainsi que des activités pour lesquelles un autocontrôle par l'apprenant est généralement prévu.
Multimédia	Assemblage des technologies destinées à gérer les données, le son et l'image sur un même support (définition de l'AFNOR – Association française de normalisation).
Navigateur	Logiciels permettant la consultation de l'information sur Internet. Les plus connus sont Netscape et Explorer.
Organisation apprenante	Learning organization Qualifie une entreprise qui est à la fois capable de repérer, de stocker et de diffuser les connaissances disponibles en son sein de manière à ce qu'elles soient à la disposition de tous. On parle aussi d'« entreprise apprenante » pour souligner que l'apprentissage fait partie de son fonctionnement routinier.
Portail	Ensemble de services proposés sur Internet. Il existe des portails généralistes offrant une large gamme de services dans différents domaines et des portails spécialisés dans un domaine particulier, comme c'est le cas en formation.
Synchrone – Synchronous	Caractérise une forme de communication bidirectionnelle comme le « chat » ou la vidéoconférence dans laquelle tous les participants sont connectés en même temps et communiquent directement les uns avec les autres.
Système de gestion des connaissances	Processus consistant à capter, à organiser et à stocker les connaissances et l'expérience disponibles au sein de l'entreprise de manière à ce qu'elles soient à la disposition de tous au sein de l'organisation. L'information est généralement stockée dans une base de données appelée « base de connaissances ».
Télé-coaching	En télé-coaching, la communication entre le coach et l'apprenant se fait par le biais des TIC (clavardage, courriel, audioconférence, vidéoconférence, etc.)

TIC	Les TIC (technologies de l'information et de la communication) englobent toutes les technologies qui permettent l'archivage, la recherche et la diffusion d'informations sous forme numérique à l'aide d'outils informatiques et par le biais des réseaux de transmission (intranet, Internet).
URL Uniform resource locator	Adresse d'une page sur Internet. Cette adresse renferme un ensemble de données permettant l'accès au document recherché : le nom du serveur et le chemin d'accès au document.
Web Toile	La toile d'araignée mondiale, ou « World Wide Web », désigne un « réseau de réseaux » qui tissent un lien entre les producteurs d'informations qui enregistrent celles-ci sur des serveurs et les utilisateurs qui les téléchargent sur leur ordinateur.

Référence : Cayatte, Ramez.

OUTIL 4 : OUTIL EN MATIÈRE DE GESTION DE SOI

Écart des valeurs

Quelles sont mes valeurs comme gestionnaire?

Ce questionnaire peut vous aider à faire le point sur vos valeurs personnelles et sur les valeurs privilégiées dans votre organisation ou dans votre groupe de travail. Cette activité peut aussi servir d'introduction à une démarche collective d'identification des valeurs. Elle peut ainsi contribuer à augmenter la validité de vos perceptions de l'organisation en les confrontant avec celles d'autres collègues; elle permet également de mettre en évidence les valeurs partagées par les membres de votre groupe.

Quelle que soit la façon dont vous procédez, ce qui importe c'est d'en faire le point de départ d'échanges et de mises en commun des valeurs privilégiées par les personnes qui doivent travailler ensemble à l'atteinte d'objectifs communs.

Consigne :

À l'aide de la légende, indiquez, dans la colonne 1, le degré d'importance que revêt, selon vous, chacun des énoncés dans l'atteinte des buts organisationnels.

Dans la deuxième colonne (2), indiquez votre perception de l'organisation, ou de votre équipe, ou de votre supérieur, du degré d'importance accordé par l'instance choisie à chacun des énoncés. La troisième (1-2) colonne permet d'indiquer les écarts significatifs entre vous (1) et la moyenne de l'instance choisie (organisation, groupe ou supérieur) telle que vous la percevez (2).

Légende :

- | | |
|---|-------------------------|
| 5 | Extrêmement important |
| 4 | Très important |
| 3 | Plus ou moins important |
| 2 | Peu important |
| 1 | Pas du tout important |

	Moi (1)	Organisation Équipe Supérieur (2)	1-2
A. Le soutien et l'entraide mutuels.			
B. L'ouverture dans les communications interpersonnelles.			
C. L'initiative personnelle des collaborateurs.			
D. L'esprit d'équipe et la collaboration.			
E. La reconnaissance de ses erreurs.			
F. L'obéissance aux supérieurs hiérarchiques.			
G. Le tact, même s'il faut déformer un peu la vérité.			
H. L'autonomie individuelle.			
I. Le contrôle rigoureux des résultats.			
J. Le respect des politiques et procédures.			
K. Le feedback aux supérieurs immédiats.			
L. Le feedback aux collaborateurs.			
M. L'analyse en profondeur des problèmes avant d'agir.			
N. La pensée critique à tous les niveaux hiérarchiques.			
O. La résolution des conflits interpersonnels.			
P. La compétition dans l'organisation.			
Q. La confrontation des idées.			
R. L'évaluation régulière du rendement ou de la performance.			
S. La clarification des malentendus dès qu'ils surviennent.			
T. La surveillance et le contrôle du personnel.			
U. La culture de qualité dans l'approche client.			
V. L'apprentissage informel sur les lieux de travail.			

OUTIL 5 : UTILISATION DES DIFFÉRENTS OUTILS DE COMMUNICATIONS

LE BON MESSAGE PAR LE BON MÉDIUM

Communiquer fréquemment en utilisant tous les outils disponibles

Outils disponibles	Trucs
Téléphone	<p>Rien de mieux qu'un contact vocal pour prendre le pouls et bien se comprendre.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Retourner vos appels le plus rapidement possible (ou selon le délai défini). ▶ Prendre vos messages à distance quelques fois par jour.
Messagerie vocale	<p>Bien connaître les fonctions des technologies de communications afin de les utiliser d'une manière efficace.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mettre à jour régulièrement votre message d'accueil. ▶ Utiliser un message positif et attrayant. ▶ Laisser des messages courts et clairs. ▶ Préciser la durée de votre absence ou le moment de votre retour.
Cellulaire ou iPhone	<p>Il s'agit d'un outil efficace pour être joignable en tout temps (en cas d'urgence).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bien définir la chaîne de communication selon le niveau de priorité des événements.
Courriel	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Connaître les fonctions du logiciel de gestion des courriels (gestion de l'information et classement). ▶ Bien connaître la netiquette et bien respecter les concepts. ▶ Communiquer clairement votre message (attention aux interprétations multiples). ▶ Adapter le message selon l'interlocuteur (voir tableau : Savoir s'adapter selon le type de personnalité). ▶ Ne pas s'attendre à une réponse immédiate. ▶ Faire connaître vos attentes en matière de réponse à votre envoi. ▶ Répondre à ses courriels rapidement (maximum 24 heures de délai). ▶ Faire connaître votre délai de réponse aux courriels. ▶ Si non disponible pendant une période, s'assurer d'envoyer un message avec une date de retour aux activités. ▶ Bien connaître son interlocuteur, si possible (niveau hiérarchique, niveau de connaissance personnelle, niveau de style de personnalité). ▶ Un courriel trop familier peut offenser des personnes sensibles au protocole. ▶ Utiliser un courriel collectif par semaine pour maintenir l'esprit d'équipe (si s'applique à une dynamique d'équipe). <p>Avertissement : si utiliser fréquemment et sans discernement, peut démotiver et créer une non-responsabilisation. Les personnes ne se sentent plus concernées par le message (à QUI s'adresse-t-il ?)</p>
Agenda électronique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Agenda partagé et connu de tous. Il est important que les gens soient au courant de votre disponibilité. ▶ Important de prévoir et de respecter des plages de temps pour vous et pour les autres. Prévoir des plages horaires de réflexion, ressourcement, lecture, préparation, rédaction, planification, etc.

OUTIL 6 : SAVOIR S'ADAPTER SELON LE TYPE DE PERSONNALITÉ

Type de personnalité	Lorsque vous parlez <i>au téléphone</i>	Lorsque vous écrivez <i>un courriel</i>
Directif : dirige, exprime une orientation, avec ou sans autorité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Précisez d'abord les points que vous allez aborder. ▶ Soyez synthétique et expéditif. ▶ Allez à l'essentiel sans fioritures. ▶ Ne pas trop insister. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soyez direct et efficace. ▶ Soyez très précis sur l'objectif. ▶ Limitez-vous à 5 lignes. ▶ N'abusez pas des pièces jointes.
Expansif : type associé à de l'extraversion, marquée par d'intenses interactions avec le monde extérieur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soyez plaisant et stimulant. ▶ Laissez-le d'abord s'exprimer. ▶ Recentrez le débat en fin de dialogue. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Explicitez l'objectif avec des mots très concrets. ▶ Donnez des pistes de réflexion. ▶ Terminez toujours par un compliment.
Relationnel : bonnes capacités d'établir un bon rapport avec l'autre. Personne qui s'enrichit au contact des autres	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Créez un environnement paisible. ▶ Avancez lentement et soyez patient. ▶ N'hésitez pas à exprimer vos sentiments personnels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Évitez le formalisme excessif. ▶ Trouvez un lien entre le sujet et la dimension humaine. ▶ N'hésitez pas à donner des détails.
Analytique : personne réservée, tranquille. A besoin d'analyser les situations pour comprendre la réalité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soyez bien préparé et organisé de manière logique. ▶ Soyez précis et factuel. ▶ Laissez-lui le temps de réfléchir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Décrivez les actions souhaitées. ▶ Fournissez de nombreuses pièces jointes pour le rassurer. ▶ Donnez des preuves.

Référence : Cayatte, Ramez.

OUTIL 7 : GRILLE D'EISENHORVER

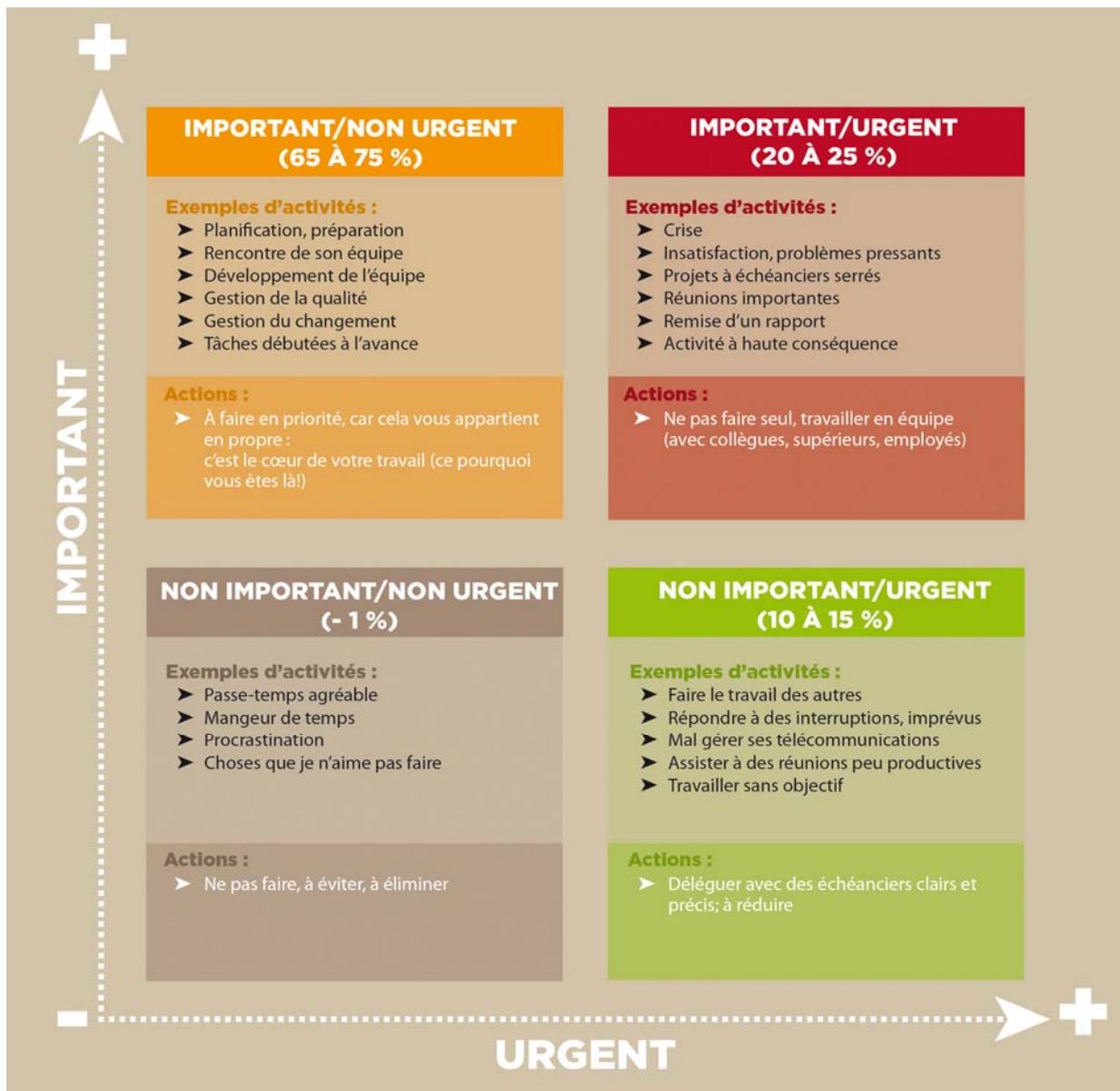
Définitions

Importance	Conséquence importante si non réalisé Apporte une valeur ajoutée au résultat Relié directement à mes objectifs ou à mon poste
Urgence	Notion de temps avec une date limite Disponibilité des ressources est une condition Renvoie à l'idée d'échéance
Priorité	Notion d'ordonnancement (qu'est-ce qui passe en premier?) Nécessite un choix donc subjectivité Résultante de la combinaison urgence-importance

Il devient donc possible de former quatre catégories d'activités :

- ▶ Urgentes et importantes *Activités de crise*
- ▶ Non urgentes et importantes *Activités principales*
- ▶ Urgentes et non importantes *Activités secondaires*
- ▶ Non urgentes et non importantes *Activités inutiles*

Références : Stephen R. Covey



OUTIL 8 : LES GRANDES LOIS DE LA GESTION DU TEMPS

Loi de Pareto ou des 80/20	L'essentiel prend peu de temps, l'accessoire beaucoup	Concentrez-vous sur l'essentiel
Loi de Carlson ou des séquences homogènes de travail	Tout travail interrompu sera moins efficace et prendra plus de temps que s'il est continu.	Luttez contre les interruptions. Isolez-vous au besoin!
Loi de Parkinson ou l'auto-inflation du temps dépensé	Le temps investi dans un travail donné varie en fonction du temps disponible.	Raisonnez en fonction du temps nécessaire et fixez-vous des échéances.
Loi d'Illich ou de la contre-productivité au-delà d'un certain seuil	Au-delà d'une certaine heure, la productivité décroît, puis devient négative.	Soyez conscient de vos limites, et sachez vous arrêter au-delà d'un certain seuil.
Loi de Swoboda-Fliess-teletscher ou des rythmes biologiques	Chaque homme est traversé de multiples rythmes biologiques qui conditionnent son efficacité.	Découvrez vos propres rythmes personnels et sachez en tirer parti.
Loi de Fraysse ou de la dimension subjective du temps	Le temps a deux dimensions, l'une objective et l'autre subjective, fonction de l'intérêt porté à l'activité.	Méfiez-vous de la propension à faire d'abord ce qui vous plaît, et soyez lucide sur vos choix.
Loi de l'Éclésiaste ou de l'alternance	Il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose sous le soleil.	Trouvez l'activité qui convient à chaque moment, et variez les tâches.

Source : Cayatte, Ramez.