

Centre de santé et de services sociaux
de la Baie-des-Chaleurs

Centre de santé et de services sociaux
d'Ahuntsic et Montréal-Nord



GESTION MULTISITE

Réseau de santé et de services sociaux

Réflexions et bonnes pratiques (V.01)



Présentateurs

HEC Montréal

M. Eric Brunelle, professeur agrégé et directeur revue Gestion

CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord (CSSSAM-N)

M^{me} Lucie Madore, chargée de projet

M^{me} Elvira Gallant, chef de programme

M^{me} Micheline Gaudreau, directrice

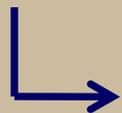
CSSS de la Baie-des-Chaleurs (CSSSBC)

M. Jean-Luc Gendron, adjoint direction générale

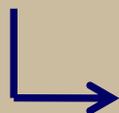


Le contexte de la gestion à distance

758,6 millions (24,8 % de la main-d'œuvre mondiale) en 2006



1 milliard (30,4 % de la main-d'œuvre mondiale) en 2011



1,2 milliard (+/ 33 % de la main-d'œuvre mondiale) en 2013

Source: Rapport IDC # IDC#209883E



Différentes formes de gestion à distance





Les défis et enjeux de la gestion à distance



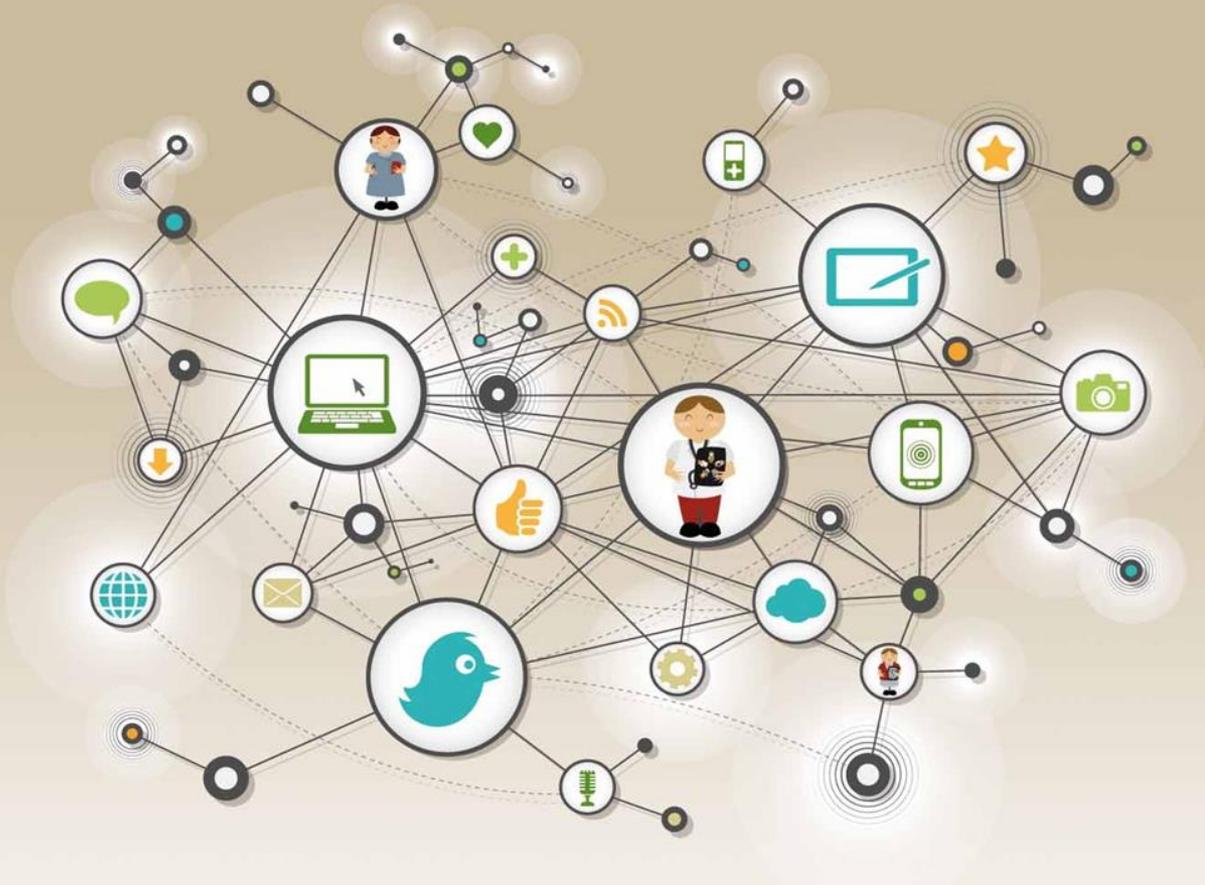
Les défis et enjeux de la gestion à distance





Quelques avantages de la gestion à distance





Centre de santé et de services sociaux
de la Baie-des-Chaleurs

Centre de santé et de services sociaux
d'Ahuntsic et Montréal-Nord



GESTION MULTISITE

Présentation du projet

Les établissements



- Hôpital
- CLSC
- ▲ Centre d'hébergement



• CSSSBC

Environ 35 000 habitants répartis sur 235 kilomètres

9 installations :

- Hôpital de Maria
- 5 CLSC : Paspébiac, Caplan, Saint-Omer, Pointe-à-la-Croix et Malauze à Matapédia
- 3 centres d'hébergement : New Carlisle, Maria et Matapédia
- Unité de médecine familiale
- 1 200 employés, dont 47 cadres

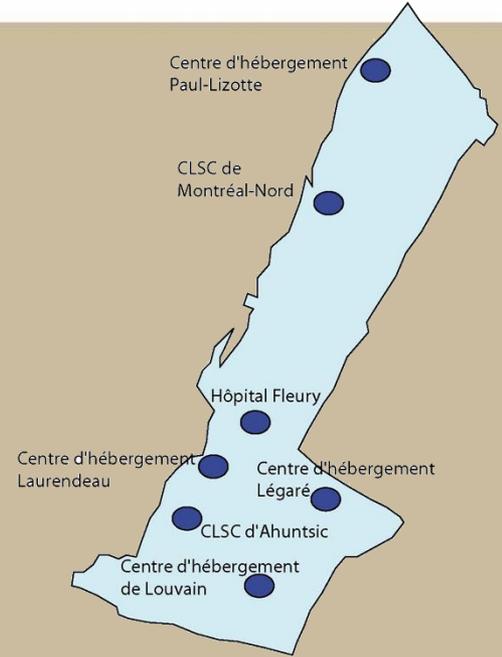
Montréal



• CSSSAM-N

7 installations réparties sur 20 km :

- Hôpital Fleury
- 2 CLSC : Ahuntsic et Montréal-Nord
- 4 centres d'hébergement : de Louvain, Laurendeau, Légaré et Paul-Lizotte
- 2 450 employés, dont 124 cadres
- Affiliation universitaire





Contexte général

- Divers projets pour renouveler les pratiques de gestion et améliorer les conditions d'exercice des cadres intermédiaires
- Subvention du MSSS



Objectifs

Les objectifs visés :

Dresser un portrait général de la gestion à distance dans un CSSS;

Définir les besoins et les attentes des gestionnaires pour mieux cibler les améliorations;

Documenter les pratiques en matière de gestion à distance;

Développer des outils technologiques de l'information et des communications (TIC) – CSSSBC.



La démarche

CSSSBC

- Conception du questionnaire
- Questionnaire/entrevue (13 gestionnaires)
- Portrait des gestionnaires à distance (mesures des paramètres : nombre d'employés, types de professions, nombre de sites, etc.)
- Validation de l'information avec l'ensemble des gestionnaires et présentation des résultats au MSSS
- Changements majeurs de la structure d'encadrement (modèle coopératif)
- Mise en place de moyens de communications (TIC) – Support CÉFRIO
- Conférence Eric Brunelle

CSSSAM-N

- Questionnaire/entrevue (18 gestionnaires)
- Conférence Eric Brunelle
- Portrait de la situation
- Rencontres de GAR (10)
- Réflexion sur modèle explicatif

Production commune :
Gestion multisite
Réflexions et bonnes pratiques
(V.01)



Définition

« Est considéré comme gestionnaire de ressources humaines à distance, un gestionnaire qui supervise une ou plusieurs personnes dans une ou des installations autres que son port d'attache. »



Méthodologie

Thèmes principaux abordés :

- L'organisation du travail
- La gestion des employés
- Les stratégies de gestion les plus utilisées
- Les perceptions
- La communication
- Le développement des compétences
- La gestion des talents
- Les compétences essentielles



Échantillon

- 31 questionnaires (78 %)
- Majorité : cadres clinico-administratifs (70 %)
- Expérience variable :
 - 39 % - 0 à 5 ans
 - 42 % - 11 ans et plus
- Taille des équipes :
 - entre 40-70 % ont 40 employés et moins
- Nombre d'installations
 - près de 50 % ont 5 installations et plus



Portrait des avantages et inconforts/défis

• AVANTAGES

- Autonomie et liberté de mouvement
- Leadership (marge de manœuvre)
- Réseautage important et rayonnement
- Développement de connaissances variées
- Possibilités de recul

• INCONFORTS/DÉFIS

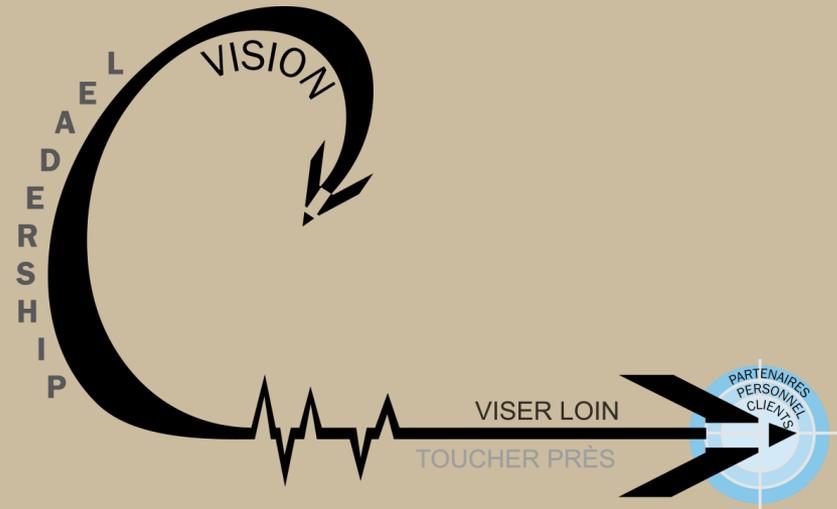
- Gestion des urgences
- Gestion du temps et des priorités
- Gestion des déplacements
- Gestion des employés (employés difficiles)
- Gestion de la distance
- Contrôle du travail accompli



Les établissements et leurs projets gestion multisite



- **CSSSBC**

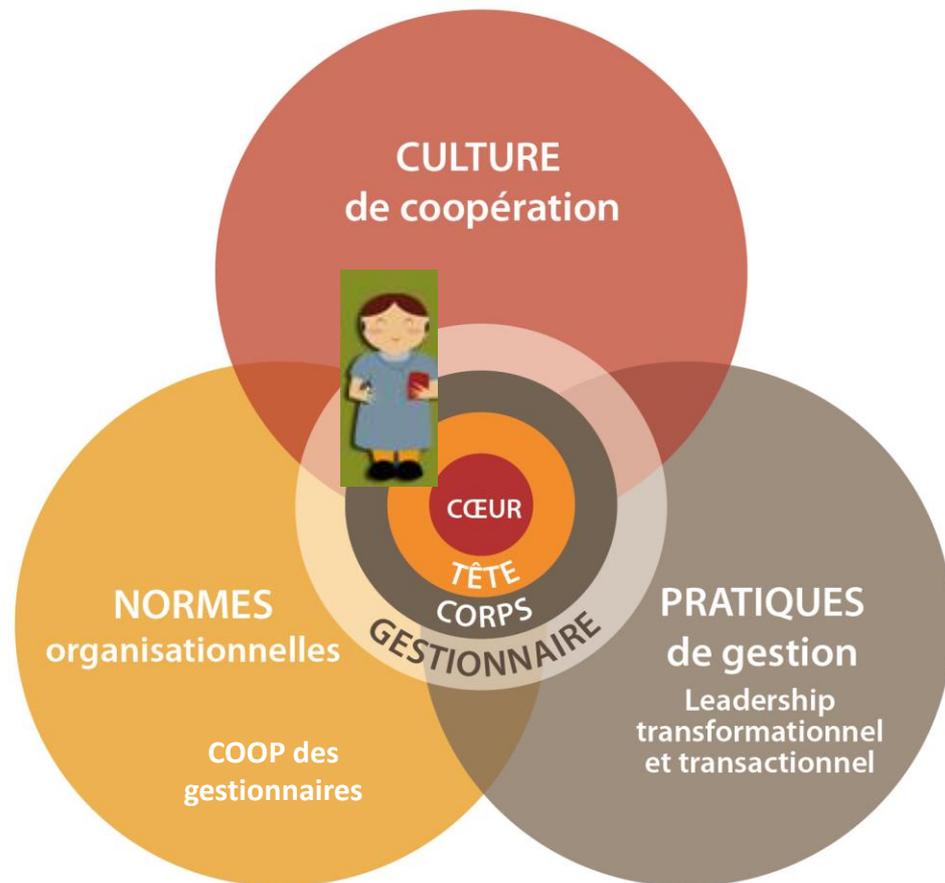


- **CSSSAM-N**



Cadre explicatif au CSSSBC

Mission du CSSS
Qualité des soins et des services





Cadre explicatif au CSSSAM-N



31 octobre 2013

Modèle inspiré de : *DIONNE, P. et Roger, J.*



Production commune :

Gestion multisite

Réflexions et bonnes pratiques (V.01)

À partir de ces cadres explicatifs, il ressort que plusieurs défis interpellent les gestionnaires multisites, et ce, où qu'ils se retrouvent dans le réseau.

Les deux organisations ont donc convenu d'identifier des bonnes pratiques communes qui peuvent être vues comme des trucs et astuces à leur intention.



Bonnes pratiques

Organisation du travail – Gestion du temps

Lors des déplacements

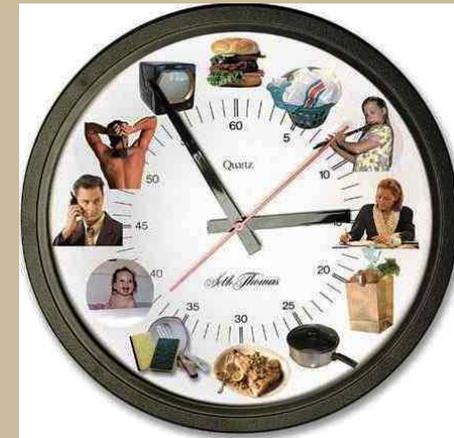
Planifier, se préparer, prévoir une marge d'erreur, être réaliste et profiter des opportunités

Lors de situations complexes

Responsabiliser, utiliser son réseau, être à l'écoute, communiquer des directives claires se donner du temps et prendre du recul (niveau d'urgence)

Lors d'une surcharge / débordement

Faire connaître son horaire et le rendre visible, bloquer des plages de rencontres, distinguer urgence et importance, renoncer à tout vouloir faire seul, savoir dire non, demander de l'aide dans les situations urgentes, se limiter à l'essentiel





Outil

Organisation du travail – Aide à la décision (délégation)



Bonnes pratiques

Contrôle de la technologie



- Danger : Ne garder le contact que par l'intermédiaire du clavier (moins d'interactions personnelles)
- Beaucoup de courriels reçus = +++ heures de gestion
- Donc :
 - Utiliser les courriels judicieusement. Le téléphone fonctionne encore!
 - Utiliser judicieusement les options des messageries (message d'absence).
 - Éviter les courriels avec des interlocuteurs non pertinents (les cc et les ccc).





Outil

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

MESSAGES		OUTILS
<ul style="list-style-type: none"> Pour un brainstorming Pour se donner un vision Pour une rétroaction positive Pour évaluer le rendement Pour résoudre un conflit 	<p>Complexe</p> <p>+</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rencontre individuelle Rencontre d'équipe
<ul style="list-style-type: none"> Pour sonder et consulter Pour reconnaître les bons coups Pour valider Pour percevoir Pour émettre une opinion personnelle Pour échanger une idée 	<p>Moyennement</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>complexe</p>	<ul style="list-style-type: none"> Téléphone Courriel Forum de discussions Plate-forme interactive Rencontre de groupe ou focus
<ul style="list-style-type: none"> Pour planifier un rendez-vous Pour faire un suivi Pour annoncer Pour informer Pour un sujet ou un objet précis ne comportant pas de décision irrévocable 	<p>-</p> <p>Peu complexe</p>	<ul style="list-style-type: none"> Téléphone Courriel Agenda électronique Babillard Messagerie instantanée

Bonnes pratiques

Employés difficiles



- Clarifier et préciser (attentes, zones de tolérance)
- Rappeler et recadrer au besoin
- Valider / objectiver
- Faire le suivi



Quand on tolère un comportement inacceptable, ça devient la norme!



Bonnes pratiques

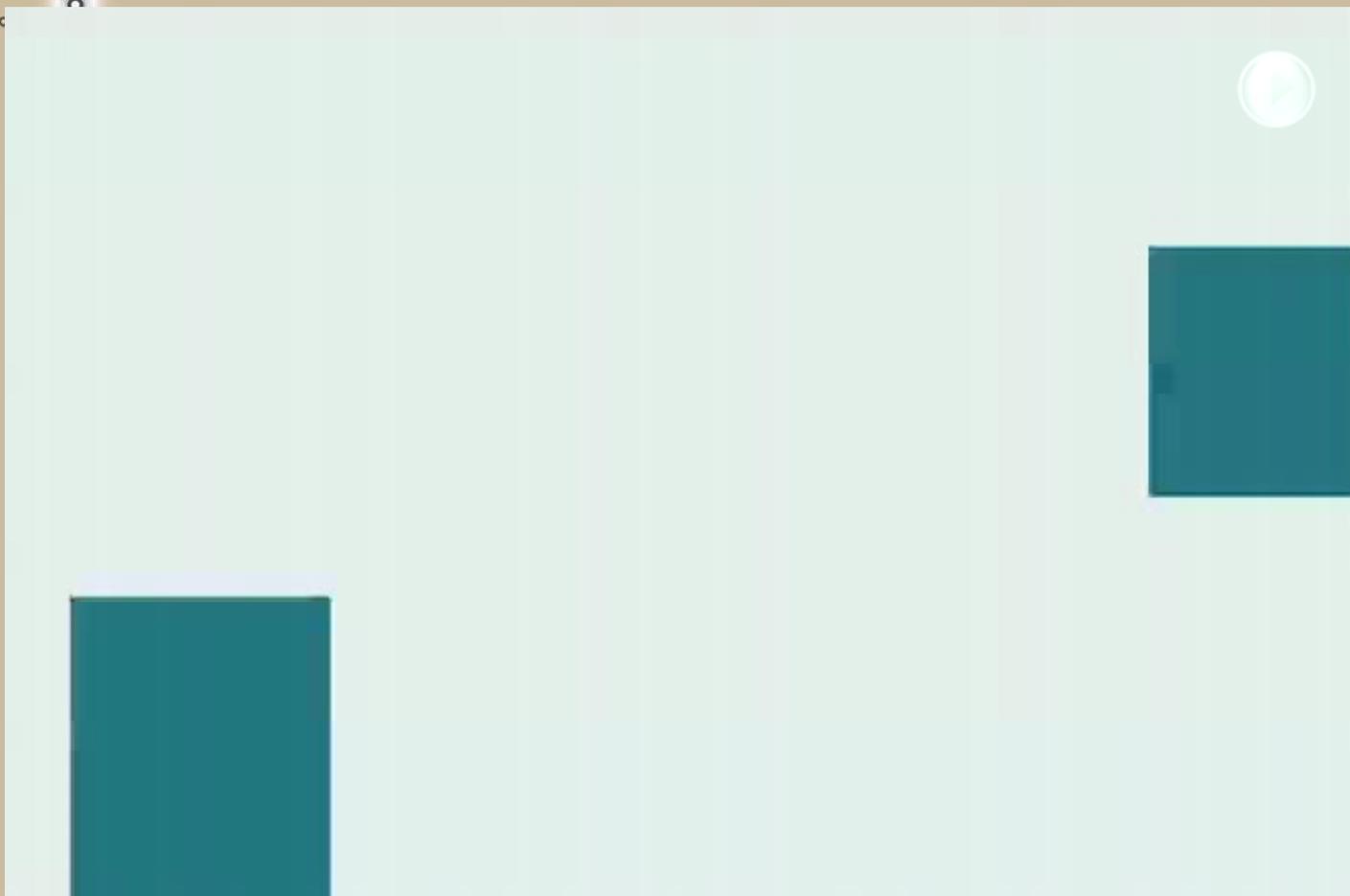
Contrôle, régulation et suivi

Grille **SMART** pour définir un objectif

1. L'objectif est-il **S**pécifique?
2. L'objectif est-il **M**esurable?
3. L'objectif est-il **A**pproprié?
4. L'objectif est-il **R**éaliste?
5. L'objectif est-il **T**emporel?



L'expérience CSSSBC





L'expérience CSSSBC

Projet iPad et téléphones intelligents

Outils expérimentés	Projets	Constats généraux
iPod	Compagnon virtuel en soins infirmiers	Technologie facile, mobile et efficace pour la vidéo. Ne permet pas le traitement de texte.
DVD	Dispositif de transfert des connaissances	Coûteux en temps. Semi-mobile. Logistique de distribution et de visionnement difficile.
Smart board	Apprentissage collectif et interactif	Non mobile pour apprentissage dans l'action. Parfait pour les salles de classe et pour les monitrices : permet l'interaction, la création, l'accès à l'information. Communication à distance interétablissement (à venir)
Intranet	Plateforme de partage collective Mémoire organisationnelle	Possibilités de stockage illimitées. Nécessite un poste informatique.
iPad	Gestion à distance Apprentissage continu et accès à l'information Enseignement au patient	Technologie facile, mobile et efficace pour la vidéo, la communication à distance dans l'instant. Valeur ajoutée pour la clientèle, plusieurs possibilités à expérimenter.
Extranet	Apprentissage continu et accès à l'information	Technologie facile, mobile et efficace pour la vidéo, la communication à distance dans l'instant. Accessible avec tout appareil.
Réseau sans fil (Wi-fi)	Hors mission	Accès à des sites non autorisés par le MSSS. Accès Internet pour les appareils mobiles.



Conclusion

Des questions ?



Conclusion

*Les meilleures pratiques
en gestion à distance,
sont-elles si différentes
des bonnes pratiques de la
gestion dite traditionnelle?*