



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<sup>me</sup> Lucie Madore, chargée de projet**

**M<sup>me</sup> Elvira Gallant, chef de programme**

**M<sup>me</sup> Micheline Gaudreau, directrice**

**CSSS de la Baie-des-Chaleurs (CSSSBC)**

**M. Jean-Luc Gendron, adjoint direction générale**

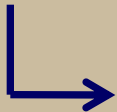


# Le contexte de la gestion à distance

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







# 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

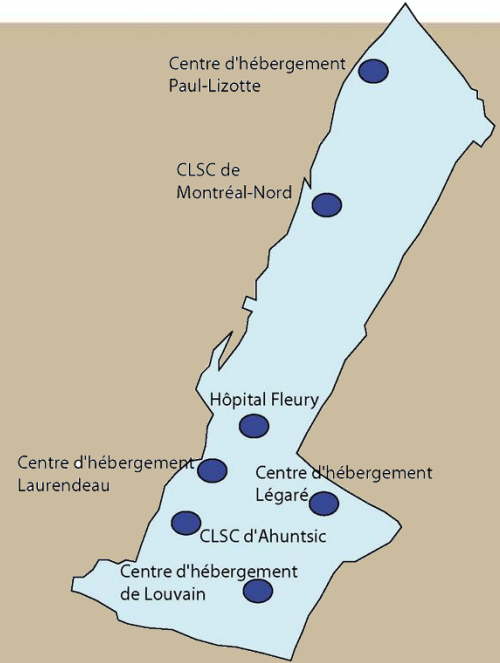
## Montréal



## • 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)*







# 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

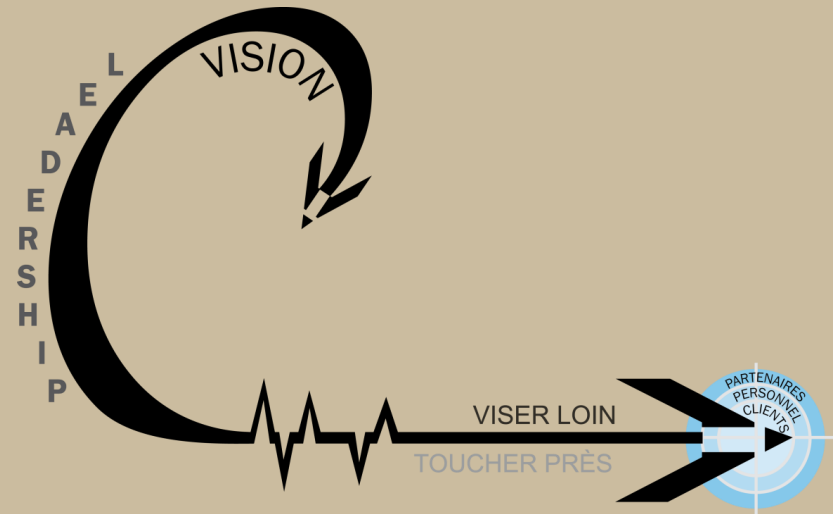
- Gestion des urgences
- Gestion du temps et des priorités
- Gestion des déplacements
- Gestion des employés (employés difficiles)
- Gestion de la distance
- Contrôle du travail accompli



# Les établissements et leurs projets gestion multisite



- **CSSSBC**



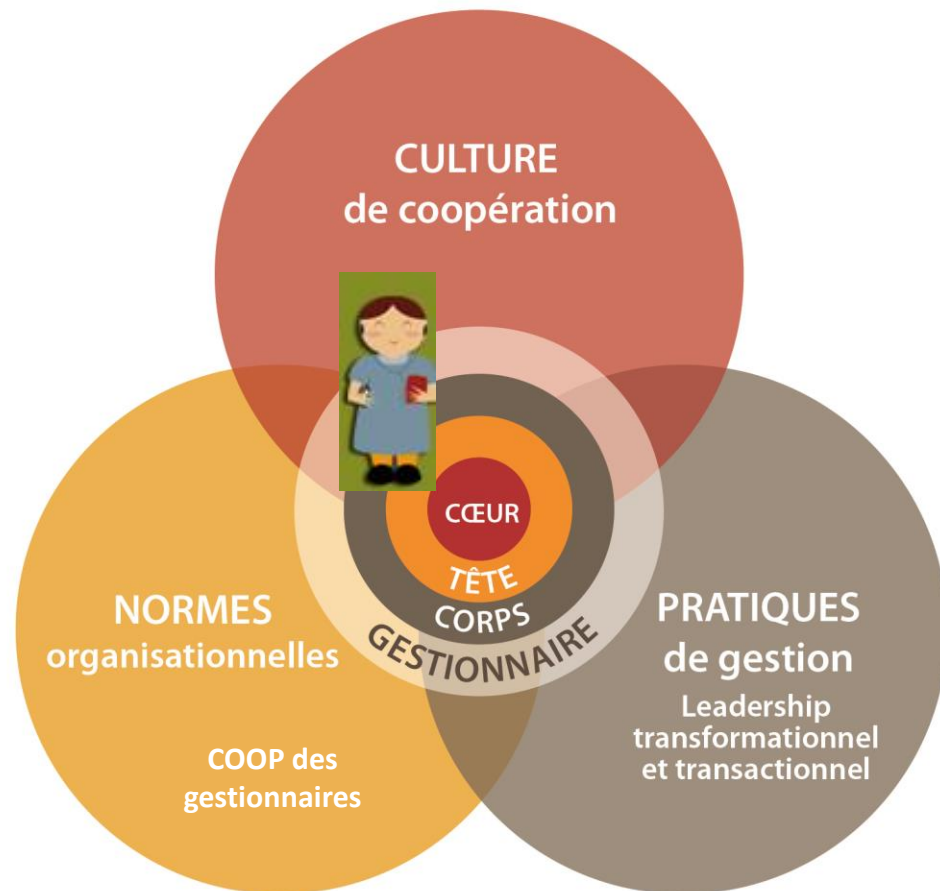
- **CSSSAM-N**





# 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.



# Outil

## Organisation du travail – Aide à la décision (délégation)





# Bonnes pratiques

## Communication



Doser les rencontres mode face-à-face / mode collectif (groupe)

Doser les interactions en personne ou avec un soutien électronique (ou courriel)

Utiliser judicieusement les technologies de l'information et des communications (TIC)

- Connaître les avantages et les limites
- Choisir le moyen le plus adapté (selon le contexte, le public visé, le message à transmettre)
- Réserver du temps pour le traitement des courriels (fin ou début de journée)



*Bon message, par le bon médium, selon le public ciblé*





# Outil

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

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

# 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
<b>iPod</b>	Compagnon virtuel en soins infirmiers	Technologie facile, mobile et efficace pour la vidéo. Ne permet pas le traitement de texte.
<b>DVD</b>	Dispositif de transfert des connaissances	Coûteux en temps. Semi-mobile. Logistique de distribution et de visionnement difficile.
<b>Smart board</b>	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 ( <b>à venir</b> )
<b>Intranet</b>	Plateforme de partage collective Mémoire organisationnelle	Possibilités de stockage illimitées. Nécessite un poste informatique.
<b>iPad</b>	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.
<b>Extranet</b>	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.
<b>Réseau sans fil (Wi-fi)</b>	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?*