

La réalité des régions impose des pratiques de gestion en mode multisite. Avec le souci d'atteindre les objectifs organisationnels et d'assurer le bien-être des employés, les décideurs se questionnent sur les pratiques de gestion les plus efficaces et sur les facteurs contextuels les plus favorables pour les appliquer. Le CISSS du Bas-Saint-Laurent a initié un projet pour répondre à ces préoccupations, en collaboration avec une professeure-chercheuse de l'UQAR et le Consortium InterS4. Le présent document rapporte les résultats de la première étape du projet, une recension de pratique, que complétera un projet de recherche plus vaste.

LES PRATIQUES DE GESTION MULTISITE LES PLUS EFFICIENTES DANS UN CONTEXTE DE RÉGION

Une recension des pratiques de
gestionnaires reconnus efficaces
au CISSS du Bas-Saint-Laurent

Emmanuelle Jean et France C. Fleury

DÉCEMBRE 2019

Le **Consortium InterS4** regroupe les Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de Chaudière-Appalaches et de la Gaspésie, ainsi que le Centre universitaire intégré (CIUSSS) du Saguenay-Lac-Saint-Jean, en collaboration avec les Universités du Québec à Chicoutimi (UQAC), à Rimouski (UQAR) et en Abitibi-Témiscamingue (UQAT). Il a pour mission de répondre aux besoins spécifiques des établissements en région grâce à un partenariat appuyé sur l'utilisation stratégique des connaissances de pointe. Pour ce faire, les membres du Consortium partagent une plateforme de courtage de connaissances.

Transfert de connaissances

L'ensemble des efforts mis en place pour transformer des connaissances en gestes concrets pouvant informer les décisions, étayer les compréhensions et améliorer les pratiques[1].

Courtage de connaissances

Le courtage est un outil du transfert de connaissance « qui vise, via un intermédiaire, à favoriser les relations et les interactions entre les différents acteurs en promotion de la santé (chercheurs, acteurs de terrain, décideurs) dans le but de produire et d'utiliser au mieux les connaissances basées sur les preuves. Les actions de cet intermédiaire peuvent être multiples et variées selon le contexte, mais visent toutes à créer du lien et de la communication, à valoriser les connaissances et les compétences de chacun (sans critère de priorisation ou de hiérarchisation) et à améliorer les pratiques. »[2]

Auteurs

Mme Emmanuelle Jean, Ph. D., UQAR. Si vous avez des questions ou des commentaires, écrivez à : emmanuelle_jean@uqar.ca
M. France Charles Fleury, M. Sc., coordonnateur du Consortium

Collaborateurs

M. Martin Gagnon, agent de gestion du personnel, Direction des ressources humaines, communications et affaires juridiques - Service du développement organisationnel, CISSS du Bas-Saint-Laurent
Mme Andrée-Ann Deschênes, Ph.D., professeure-chercheure, UQAR
Mme Kimberly Gagnon, agente de recherche
Mme Mylène Trépanier, agente de développement et courtière de connaissances

Demandeur

CISSS du Bas-Saint-Laurent

Gestionnaires participants

Mme Nathalie D'Amours	M. François Dubé
M. Luc Marquis	Mme Annie Sirois
Mme Karine Tremblay	

Intention de la synthèse des écrits

Le présent ouvrage cherche à répondre aux préoccupations du demandeur sur les meilleures pratiques applicables à son contexte. Il se centre sur les pratiques de gestion recensées auprès de participants identifiés par le CISSS du Bas-Saint-Laurent.

Niveau de fiabilité

Les connaissances produites en courtage de connaissances doivent être comprises en fonction du mandat des demandeurs et du contexte de réalisation. Le document peut avoir franchi différentes étapes de validation. Le fait de le préciser permet au lecteur d'apprécier la valeur des conclusions.

- Le présent ouvrage reflète les travaux et l'analyse des auteurs. Il n'engage qu'eux.
- Le présent ouvrage reflète l'opinion des auteurs et des personnes suivantes qui en ont validé les termes et les contenus :
- Le présent ouvrage est validé par les personnes suivantes, membres du groupe (préciser le nom du groupe et l'organisation) :

Citation suggérée

Jean, E. et Fleury, F.C., Les pratiques de gestion multisite les plus efficaces dans un contexte de région : Une recension des pratiques de gestionnaires reconnus efficaces. Décembre 2019, Consortium InterS4, <https://consortiuminters4.uqar.ca/> 31 p.

Vous pouvez utiliser cet ouvrage en tout ou en partie sans l'approbation des auteurs. Nous vous demandons seulement d'en citer la source.

TABLE DES MATIÈRES

HUIT MESSAGES CLÉS EN GUISE DE SOMMAIRE	4
LES PRATIQUES CONSENSUELLES ET LES RECOMMANDATIONS DES GESTIONNAIRES DANS UNE FIGURE SYNTHÈSE	6
MISE EN CONTEXTE DU PROJET.....	7
MÉTHODE DE LA RECENSION DES PRATIQUES.....	7
La stratégie de sélection des participants	7
La stratégie de recrutement	7
Le guide d’entrevue	8
Les considérations méthodologiques et éthiques.....	8
RÉSULTATS.....	8
Section 1 : Le profil des participants	8
Section 2 : Les pratiques.....	10
L’organisation du travail	10
La gestion des ressources (contrôle, régulation, suivi)	18
La gestion des ressources (aspects relationnels)	20
La gestion de soi	23
Section 3 : Les compétences	25
La performance.....	25
L’évolution des compétences.....	26
Les éléments qui soutiennent le développement des compétences	27
L’approche-philosophie de gestion	28
RECOMMANDATIONS.....	29
Les recommandations formulés par les gestionnaires.....	29
Les actions possibles d’appropriation des connaissances pour les établissements	29
RÉFÉRENCES.....	30
ANNEXE : PROFILS.....	31

HUIT MESSAGES CLÉS EN GUISE DE SOMMAIRE

1. Parmi les pratiques de cinq gestionnaires reconnus pour l'efficacité de leur gestion en contexte multisite, certaines sont consensuelles, d'autres indiquent des tendances, d'autres enfin sont personnelles.
2. Les pratiques consensuelles, rapportées par quatre ou cinq des gestionnaires, sont :
 - Organisation du travail
 - Se déplacer de manière physique sur les différents sites, la fréquence variant entre 1 fois par semaine à 4 fois/année
 - Passer au moins 1 jour et fréquemment 2 jours par semaine au port d'attache
 - Profiter de la présence dans un site pour rencontrer des employés ou les équipes
 - Rencontrer les supérieurs hiérarchiques lors de rencontres fixées à l'avance, aux 2 ou 3 semaines
 - Planifier des rencontres téléphoniques pendant les déplacements, à l'aide de technologies de main libre, et réaliser des communications téléphoniques ponctuelles
 - Utiliser l'agenda électronique Outlook et le consulter à l'aide de l'ordinateur de bureau, l'ordinateur, le portable ou et le cellulaire
 - Répondre aux courriels le plus rapidement possible
 - Amener portable et cellulaire pour tous les déplacements
 - Conserver les appels téléphoniques sur le cellulaire pour urgence (immédiat, ou dès que possible)
 - Conserver le texto pour les questions pressantes (dans la journée)
 - Conserver les courriels pour les questions qui peuvent être planifiées ou le transfert de document (généralement dans la journée)
 - Conserver les appels au bureau pour les questions moins urgentes
 - En cas d'urgence, pouvoir être rejoint par cellulaire, en tout temps
 - Optimiser les routes en fonction de la localisation des sites
 - Fixer à l'avance le moment de présence sur les différents sites
 - Informer les équipes des journées de présence du gestionnaire dans les sites différents
 - Gestion des ressources (contrôle, régulation et suivis)
 - Réaliser des évaluations du personnel, aux 2 et 3 ans
 - Réaliser de la supervision et du coaching en face à face
 - Pour les employés à défi, favoriser plus de présence ou organiser de la supervision directe
 - Gestion des ressources (aspects affectifs)
 - Être facilement accessible
 - Démontrer de l'ouverture
 - S'assurer de souligner les « bons coups »
 - De gestion de soi
 - S'accorder du temps pour soi et sa vie personnelle
 - Échanger avec son supérieur
3. Les gestionnaires interviewés rapportent également que le développement des compétences de gestion en contexte multisite nécessite entre 6 mois et 1 an ½. Ils précisent que la formation continue est nécessaire pour entretenir ou améliorer les compétences en gestion multisite.
4. Enfin, les cinq gestionnaires interviewés reconnus pour l'efficacité de leur gestion en contexte multisite émettent des recommandations qui peuvent être regroupées sous quatre thèmes :

- Apprendre à utiliser le territoire à son avantage
 - Apprendre à faire une utilisation efficace des outils de gestion et de communication
 - Apprendre à créer, à maintenir et à utiliser les liens
 - Apprendre à assurer un niveau d'encadrement qui favorise le développement
5. Les pratiques consensuelles (Consensus) pourraient être adoptées par l'organisation et intégrées dans les activités de développement, moyennant une adaptation des contenus aux réalités locales.
 6. Les pratiques partagées par certains gestionnaires interviewés (Tendances) pourraient être soumises à un groupe de travail qui départagerait les pratiques que l'organisation adopterait de celles qui seraient laissées au choix des gestionnaires. Les pratiques alors adoptées seraient également intégrées aux activités de développement.
 7. Les pratiques personnelles (Différences) pourraient être laissées au choix des gestionnaires en tant qu'options de bonnes pratiques.
 8. Il pourrait être pertinent de s'appuyer sur les quatre grandes recommandations des gestionnaires pour organiser la formation continue offerte aux gestionnaires multisite et de considérer les compétences requises.

LES PRATIQUES CONSENSUELLES ET LES RECOMMANDATIONS DES GESTIONNAIRES DANS UNE FIGURE SYNTHÈSE

APPRENDRE À CRÉER ET À UTILISER LES LIENS

Recommandations: Prendre du temps pour bien connaître ses employés, dans leur travail, mais aussi comme personne. Profiter des occasions informelles, prendre des notes des discussions et effectuer des suivis. Prévoir des points à discuter en fonction des personnes qu'il est possible de croiser. Échanger avec ses collègues sur leurs façons de faire, sur leurs trucs, pour développer sa propre manière de faire et aussi trouver ses alliés.

Consensus

- Se déplacer de manière physique sur les différents sites, la fréquence variant entre 1 fois par semaine à 4 fois/année¹
- Passer au moins 1 jour et fréquemment 2 jours par semaine au port d'attache¹
- Profiter de la présence dans un site pour rencontrer des employés ou les équipes¹
- Rencontrer les supérieurs hiérarchiques lors de rencontres fixées à l'avance aux 2 ou 3 semaines¹

APPRENDRE À FAIRE UNE UTILISATION EFFICACE DES OUTILS DE GESTION ET DE COMMUNICATION

Recommandations: Mettre en place de bonnes stratégies de gestion de l'information et de l'horaire. Si ce n'est pas déjà le cas, développer une facilité à utiliser les outils de communication⁵.

Consensus

- Planifier des rencontres téléphoniques pendant les déplacements et réaliser des communications téléphoniques ponctuelles¹
- Utiliser l'agenda électronique Outlook et le consulter à l'aide de l'ordinateur de bureau, le portable ou le cellulaire¹
- Répondre aux courriels le plus rapidement possible¹
- Amener portable et cellulaire pour tous les déplacements¹
- Adopter des stratégies de communication:
 - Appels téléphoniques sur le cellulaire pour urgence (immédiat, ou dès que possible)
 - Texto pour les questions pressantes (dans la journée)
 - Courriel pour les questions qui peuvent être planifiées ou le transfert de document (généralement dans la journée)
 - Appels au bureau pour les questions moins urgentes¹
- En cas d'urgence, pouvoir être rejoints par cellulaire, en tout temps¹



Légende:

- 1: Organisation du travail
- 2: Gestion des ressources (contrôle, régulation, suivi)
- 3: Gestion des ressources (aspects relationnels)
- 4: Gestion de soi
- 5: Compétences

APPRENDRE À UTILISER LE TERRITOIRE À SON AVANTAGE

Recommandations: Prendre du temps pour bien connaître les sites, même leur géographie, leur territoire, les distances. Pour connaître le territoire, il faut idéalement parcourir réellement les différentes routes.

Consensus

- Optimiser les routes en fonction de la localisation des sites¹
- Fixer à l'avance le moment de présence sur les différents sites¹
- Informer les équipes des journées de présence du gestionnaire dans les différents sites¹

APPRENDRE À ASSURER UN NIVEAU D'ENCADREMENT QUI FAVORISE LE DÉVELOPPEMENT

Recommandations: Identifier les forces et soutenir les aspirations. Attribuer certaines responsabilités pour accroître le développement. Apprendre à déléguer. Permettre de prendre des initiatives qui développent les compétences. Élaborer un plan de développement des ressources humaines.

Consensus

- Démontrer de l'ouverture³
- Être facilement accessible³
- S'assurer de souligner les « bons coups »³
- Réaliser des évaluations du personnel, aux 2 et 3 ans²
- Réaliser de la supervision et du coaching en face à face²
- Pour les employés à défi, favoriser plus de présence ou organiser de la supervision directe²
- S'accorder du temps pour soi et sa vie personnelle⁴
- Échanger avec son supérieur⁴

MISE EN CONTEXTE DU PROJET

Les Services de santé et Services sociaux dans la région du Bas-Saint-Laurent sont offerts sur un vaste territoire. Cette géographie implique que des gestionnaires soient responsables d'équipes sur de multiples sites distants. La gestion à distance ou multisite se produit lorsque le cadre est séparé physiquement de ses collaborateurs[3].

Dans ce contexte, des gestionnaires sont à la recherche d'un équilibre qui leur permet d'être disponibles pour leurs équipes de travail et de répondre aux exigences de leurs mandats, tout en conciliant les aspects professionnels et personnels de leur vie.

Au printemps 2018, un sondage de mobilisation organisationnel a été mené par le CISSS du Bas-Saint-Laurent. Des groupes de discussion ont souligné que les pratiques de gestion décrites par les employés présentaient une grande variation en fonction des gestionnaires. L'équipe du CISSS du Bas-Saint-Laurent a donc demandé de mettre en place un projet qui vise à déceler les pratiques les plus efficaces de gestion multisite dans le contexte régional.

En collaboration avec le Consortium InterS4, monsieur Martin Gagnon, Agent de gestion du personnel à la Direction des ressources humaines du CISSS du Bas-Saint-Laurent, a identifié une chercheuse experte de ce domaine, madame Andrée-Anne Deschênes. Cette dernière, en collaboration avec le CISSS du Bas-Saint-Laurent et le Consortium InterS4, a élaboré un vaste projet qui se compose de deux étapes : 1) Une recension des meilleures pratiques de gestionnaires reconnus comme efficaces en gestion multisite ; 2) L'identification de facteurs prédictifs à la santé. Le projet permettra ultimement de soutenir le développement des compétences des gestionnaires, d'adopter les pratiques de gestion les plus performantes et de favoriser la mise en place de facteurs organisationnels facilitateurs tant pour une gestion plus efficace que pour la santé du personnel.

La description et les résultats de la première étape se trouvent dans le présent document. Elle porte sur la recension des pratiques de gestionnaires reconnus comme efficaces en gestion multisite. Elle est réalisée principalement par le Consortium InterS4 selon une méthode de courtage de connaissances.

MÉTHODE DE LA RECENSION DES PRATIQUES

LA STRATÉGIE DE SÉLECTION DES PARTICIPANTS

Le CISSS du Bas-Saint-Laurent a d'abord identifié 8 gestionnaires reconnus comme ayant des pratiques efficaces de gestion multisite. De ce groupe ont été ciblés les participants qui présentaient la plus grande variation de profils en fonction du sexe, des années d'expérience comme gestionnaire, du type de direction (clinique ou administrative) et du niveau de poste.

LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT

Le CISSS du Bas-Saint-Laurent a contacté les 8 participants en vérifiant s'ils acceptaient de participer au projet. Un groupe de 5 participants représentaient les profils les plus variés. Ils ont donc été contactés pour vérifier s'ils acceptaient de participer à la première vague d'entrevues. Les trois autres participants ont été contactés afin de vérifier s'ils acceptaient de participer à une deuxième vague d'entrevue s'il n'était pas possible d'atteindre une saturation des données suite à la première vague.

LE GUIDE D'ENTREVUE

Le Consortium InterS4 a eu pour mandat de produire, sur la base des écrits[4-6], un guide d'entrevue. Ce guide d'entrevue a été validé auprès de madame Deschênes et de monsieur Gagnon. Le guide d'entrevue semi-dirigée présentait 6 sections :

1. L'organisation du travail.
2. L'autoévaluation par le répondant de ses compétences en gestion multisite.
3. La gestion des ressources en termes de régulation et de contrôle.
4. La gestion des ressources en termes relationnels.
5. La gestion de soi.
6. Les autres conseils et recommandations.

L'entrevue était d'une durée de 1h30 et deux personnes étaient présentes en plus du participant : une personne qui conduisait l'entrevue et une personne observatrice.

LES CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES ET ÉTHIQUES

Dans l'ensemble du projet de recension des pratiques, différentes stratégies ont été utilisées afin d'assurer une certaine validité de construit, ainsi qu'une validité interne et une bonne fiabilité.

D'abord, en appuyant la conception du guide d'entrevue sur une recension d'écrits ainsi que sur l'avis d'experts cela amène une certaine validité de construit. Cet appui a permis d'affirmer que le concept d'intérêt, la gestion multisite, est bien ce qui a été étudié en bout de piste [7]. Ensuite, afin de tendre le plus possible vers une la validité interne, une version écrite des réponses a été rédigée et acheminée aux participants. Les participants ont pu valider et ajuster au besoin cette version écrite de leur réponse. Finalement, la fidélité des résultats repose sur le fait que deux personnes ont assisté aux entrevues et ont discuté des interprétations différentes des résultats. Les résultats de cette recension reflètent donc au mieux ce que les participants ont accepté de partager.

Au regard de considérations éthiques, les participants ont été informés que leur participation à ce projet était volontaire et qu'ils pourraient se retirer à tout moment sans conséquence. Par ailleurs, pour limiter les inconvénients potentiels liés à la participation, les déplacements ont été limités. Le consentement verbal a été obtenu pour tous les participants directement impliqués dans les activités de collecte de données. Le nom des participants est partagé dans ce document. Par contre, les résultats sont non nominatifs.

RÉSULTATS

Les résultats sont présentés selon 3 sections distinctes : le profil des participants ; les pratiques de gestion ; et l'autoévaluation des participants.

SECTION 1 : LE PROFIL DES PARTICIPANTS

Cinq participants ont été rencontrés et il a été possible d'atteindre une saturation des données.

Sexe :

- Hommes : n=2
- Femmes : n=3

Type de direction :

- Directions techniques-administratives : n=2
- Directions cliniques : n=3

Niveau du poste :

- Coordonnateur : n=2
- Chefs de service : n=3

Ancienneté comme gestionnaire dans le RSSS :

- ≤ 5 ans : n=2
- [6-10] ans : n=1
- [11-15] ans : n=0
- [16-20] ans : n=1
- [21-25] ans : n=1

Territoire :

- Ensemble du territoire desservi par le CISSS BSL : n=2
- Rimouski, Mont-Joli, Matane, Amqui : n=1
- Trois-Pistoles Rimouski, Matane, Amqui : n=1
- La Pocatière, Rivière-du-Loup, Témiscouata Les Basques, Trois-Pistoles, Rimouski : n=1

Plus grande distance entre deux sites :

- ≤ 50 km : n=0
- [51-100] km : n=1
- [101-150] km : n=1
- [151-200] km : n=1
- ≥201 km : n=2

Nombre d'employés :

- ≤ 10 : n=0
- [11-20] : n=1
- [21-30] : n=2
- [31-40] : n=1
- [41-50] : n=0
- [51-60] : n=1

SECTION 2 : LES PRATIQUES

L'organisation du travail

La première section s'intéresse à l'organisation du travail en général et recense les pratiques selon différentes catégories : la fréquence de la présence sur les sites, les de stratégies de déplacement, la gestion de l'agenda, la gestion des courriels, la gestion des communications, la de gestion des documents, les autres stratégies gagnantes et les autres éléments qui représentent une difficulté. Les pratiques captées lors des entrevues sont présentées en fonction du nombre de gestionnaires qui l'ont mentionné dans leur entrevue selon la règle suivante : « Consensus » lorsqu'évoquées par 4 ou 5 participants, « Tendance » lorsqu'évoquées par 2 ou 3 participants, « Différences » lorsqu'évoquées par 1 seul participant.

Gérer ses déplacements : Fréquence¹

Décrivez l'horaire d'une semaine typique pour vous. Quelle est la fréquence moyenne des rencontres avec vos équipes ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Se déplacer de manière physique sur les différents sites, la fréquence variant entre 1 fois par semaine à 4 fois/année. 	<ul style="list-style-type: none"> La fréquence des déplacements physique varie en fonction : <ul style="list-style-type: none"> – Du nombre d'employés (3/5) ; – De l'expérience du gestionnaire avec le site (3/5) (déplacements plus fréquents les premiers 6 mois (4 jours sur la route plutôt que 3 après 6 mois) ; – De l'autonomie des employés (2/5) ; – De la distance du site (2/5) ; – Des autres rencontres de gestion prévues, notamment à Rimouski (2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> La fréquence des déplacements physiques varie en fonction : <ul style="list-style-type: none"> – La période d'appropriation de nouvelles fonctions ou de nouvelles équipes ; – Du caractère névralgique du service offert ; – Du volume de service offert ; – De la présence d'un nouvel employé – De la nécessité d'effectuer des suivis disciplinaires ; – Changer les jours de visite des sites pour pouvoir s'adapter à la présence des employés à temps partiel.
<ul style="list-style-type: none"> Passer au moins 1 jour et fréquemment 2 jours par semaine au port d'attache. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ 	<ul style="list-style-type: none"> Semaine divisée entre 2 principaux sites (avec un nombre d'employés similaire) et 2

Décrivez l'horaire d'une semaine typique pour vous. Quelle est la fréquence moyenne des rencontres avec vos équipes ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer les supérieurs hiérarchiques lors de rencontres fixées à l'avance aux 2 ou 3 semaines. 		<p>autres sites visités en alternance, car il y a moins d'employés.</p> <ul style="list-style-type: none"> Semaine divisée entre 2 principaux sites (avec un nombre d'employés similaire), visite de 1 site seulement lorsque cela concorde avec d'autres réunions de gestion et le dernier site est visité aux 2 mois (une employée, très autonome).

Gérer ses déplacements : Stratégies

Quelles sont les pratiques que vous privilégiez concernant le déplacement en automobile par rapport au téléphone ou à la conférence à distance ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Planifier des rencontres téléphoniques pendant les déplacements et réaliser des communications téléphoniques ponctuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Gérer en fonction des forces de ses employés, bien déléguer et s'assurer de les soutenir, afin de limiter la nécessité de se déplacer (3/5). Avoir quelqu'un de confiance sur place, afin de limiter la nécessité de se déplacer(2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser les déplacements de manière à ne pas devoir retourner la voiture prêtée à partir du port d'attache et pour réduire les transactions liées aux réservations. Réaliser les déplacements en covoiturage lorsque possible. Bien connaître ses employés, permet de connaître leur lieu de résidence et de parfois les rencontrer avant leur départ vers le travail. Cela optimise les temps de déplacements de la gestionnaire et les frais associés. Bien connaître ses employés, permet de rendre la répartition des dossiers optimale pour les temps de déplacement des employés. Par exemple, sachant qu'une employée passe la fin de semaine à Mont-

Quelles sont les pratiques que vous privilégiez concernant le déplacement en automobile par rapport au téléphone ou à la conférence à distance ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
		<p>Joli, peut lui transférer un dossier le lundi à Mont-Joli. Cela optimise le temps clinique et permet une meilleure conciliation de la vie personnelle et professionnelle des employés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancer des invitations aux supérieures afin de les déplacer sur les sites pour les rencontres de gestion.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimiser les routes en fonction de la localisation des sites. ▪ Profiter de la présence dans un site pour rencontrer des employés ou les équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimiser les routes en fonction de la localisation des sites : <ul style="list-style-type: none"> – Par exemple, si rencontre à Trois-Pistoles, compléter la journée avec des rencontres sur la route du retour à Rimouski et Mont-Joli ; – Par exemple, si rencontre à Rimouski le matin, compléter la journée avec des rencontres avec les équipes du centre ; – Par exemple, lors d'un déplacement à Rivière-du-Loup, organiser un coucher afin de pouvoir visiter La Pocatière la journée suivante ; – L'équipe des Basques peut être rencontrée en route vers une réunion à Rimouski.

Gestion de l'outil agenda

Comment gérez-vous votre agenda?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser l'agenda électronique Outlook et le consulter à l'aide de l'ordinateur de bureau, l'ordinateur, le portable ou et le cellulaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser l'agenda comme aide-mémoire (3/5). ▪ Permettre à l'adjointe de modifier l'agenda (2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenter de ne pas placer plus de 2 jours consécutifs en réunion afin d'avoir la possibilité de gérer les dossiers et courriels.

Comment gérez-vous votre agenda?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
	<ul style="list-style-type: none"> Conserver des plages horaires libres pour des discussions ponctuelles en cas de besoin en fin de journée (2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à l'adjointe de consulter l'agenda. Permettre à l'adjointe de réserver à l'avance l'ensemble des locaux. Inscrire à l'agenda les moments d'indisponibilité que peuvent voir les collègues gestionnaires, afin de proposer des moments de rencontre. Planifier des moments disponibles pour les rencontres ponctuelles. Bloquer des moments pour la production de documents. Intérêt pour explorer des outils Outlook non utilisés : OneNote. Le tiers du temps est passé à l'ordinateur. Semaine qui varie en fonction des dossiers prioritaires à traiter.
<ul style="list-style-type: none"> Fixer à l'avance le moment de présence sur les différents sites. 	<ul style="list-style-type: none"> Inscrire l'ensemble des rencontres fixes de l'année à l'agenda (2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> ⊖

Gestion des courriels

Comment gérez-vous vos courriels ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux courriels le plus rapidement possible. 	<ul style="list-style-type: none"> Traiter les courriels à des moments spécifiques de la journée, tôt le matin, à l'heure du dîner ou le soir (3/5). Tenter de traiter les courriels au fur et à mesure (2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> Laisser les courriels avec la marque « non lus » pour identifier ceux qui n'ont pas encore été traités.

Comment gérez-vous vos courriels ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduire la grande présence de courriels internes non pertinents (pourriels) dont la diminution faciliterait la gestion (2/5). 	

Gestion des documents

Comment gérez-vous vos documents ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que la majorité des documents soient électroniques. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amener portable et cellulaire pour tous les déplacements. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu de participants abordent spontanément la gestion des documents (3/5). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consigner le suivi des échanges et décisions dans le tableau de suivi des dossiers en cours et classer dans une chemise avec un code de couleur selon les sites. Conserver une copie dans le bureau principal et transporter cette copie lors des rencontres en présence sur les sites. Acheminer une copie à l'interlocuteur. ▪ Se déplacer sur les sites avec un carnet de notes. Ainsi, il est possible d'effectuer un suivi pour les éléments discutés de manière formelle, mais informelle également. ▪ Disposer sur chaque site des dossiers physiques de supervision des employés.

Gestion des communications

Quelles sont vos stratégies de communication ? Comment arrivez-vous à être accessible et disponible en cas d'urgence ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des stratégies de communication sont communes à l'ensemble des participants : <ul style="list-style-type: none"> – Appels téléphoniques sur le cellulaire pour urgence (immédiat, ou dès que possible) ; – Textos pour les questions pressantes (dans la journée) ; – Courriel pour les questions qui peuvent être planifiées ou le transfert de document (généralement dans la journée) ; – Appels au bureau pour les questions moins urgentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les stratégies de communication qui sont communes à l'ensemble des participants sont : <ul style="list-style-type: none"> – Explicites, expliquées aux employés (3/5) ; – Tacites, apprises avec l'usage(2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Varier les moyens de communication en fonction de la proximité dans l'organigramme (les textos sont le moyen de communication privilégié entre le gestionnaire et les personnes hiérarchiquement immédiatement en dessous ou au-dessus). ▪ Consigner dans un tableau de suivi des dossiers en cours, les communications et décisions. Utiliser ce tableau tant pour les rencontres avec les employés que pour les discussions avec supérieur.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informer les équipes des journées de présence du gestionnaire dans les différents sites. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les équipes connaissent la présence du gestionnaire dans les différents sites parce que : <ul style="list-style-type: none"> – Les visites s'effectuent toujours la même journée ; – Elles sont informées à travers l'outil « où suis-je » ; – Un courriel est acheminé à toute l'équipe et l'horaire est affiché sur la porte du bureau principal et le message téléphonique est changé tous les jours.
<ul style="list-style-type: none"> ☹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser des rencontres en sous-groupes de travail (2/5). ▪ Utiliser les groupes d'envoi (2/5). ▪ Avoir l'intention d'utiliser Zoom, lorsqu'il sera disponible (2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser des rencontres en sous-groupes de travail : <ul style="list-style-type: none"> – En présence; – En présence pour la première rencontre, puis par visioconférence.

Quelles sont vos stratégies de communication ? Comment arrivez-vous à être accessible et disponible en cas d'urgence ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
		<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer une rencontre mensuelle, par conférence téléphonique avec MyBys et organise une rencontre en présence 3 fois/année ; - Produire un « mot de la semaine » ou un « point d'information » ; - Organiser une journée de réunion (Lac à l'épaulé).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cas d'urgence, pouvoir être rejoints par cellulaire, en tout temps². 	⊙	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser les groupes d'envoi texto essentiellement utilisés pour effectuer des suivis lors de situations d'urgence. ▪ Rencontrer par conférence téléphonique, avec MyBys, pour donner de l'information importante rapidement à toute l'équipe (informations de la direction, informations importantes qui tous doivent entendre en même temps.
⊙	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir l'intention d'utiliser Zoom, lorsqu'il sera disponible (2/5). 	⊙

² Plusieurs territoires, essentiellement dans le pôle Ouest, sont inaccessibles au réseau cellulaire, ce qui est une problématique importante dans les délais de communication.

Autres stratégies gagnantes

Organisation du travail : Autres stratégies gagnantes		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
⊗	<ul style="list-style-type: none">▪ Questionner la pertinence de sa présence à des réunions (3/5).	<ul style="list-style-type: none">▪ Demander l'ordre du jour avant d'accepter de participer.▪ Si l'ordre du jour n'est pas clair, le questionner.▪ Adapter la modalité de participant (en présence ou à distance) en fonction de l'importance de sa participation.▪ Plutôt qu'organiser une réunion, voir si c'est quelque chose qui pourrait être réglé en quelques minutes au téléphone.▪ Éviter de participer à des rencontres téléphoniques de plus de 4 personnes.

Organisation du travail : Autres stratégies gagnantes		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arriver tôt le matin pour avoir des heures de travail sans interruption d'autres personnes. ▪ Ne pas répondre au téléphone au bureau en direct et filtrer à l'aide de la boîte vocale. ▪ Accéder au réseau et aux différentes imprimantes des sites à l'aide d'un jeton. ▪ Centraliser les impressions et les signatures auprès de l'adjointe. ▪ Partager un même dossier sur le serveur avec l'adjointe. ▪ Se dégager des tâches urgentes quotidiennes chronophages, à l'aide de la mise en place d'une personne ayant des tâches de coordination.

La gestion des ressources (contrôle, régulation, suivi)

La deuxième section s'intéresse aux pratiques de gestion multisite en regard du contrôle, de la régulation et du suivi des employés et des services.

Comment réalisez-vous la supervision et le coaching de vos employés, dont ceux qui sont à distance et l'évaluation de la performance ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser des évaluations du personnel, aux 2 et 3 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer plus de présence au début d'emploi d'un nouvel employé, puis espacer graduellement les rencontres lorsqu'elles deviennent moins nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser des évaluations du personnel à l'aide du tableau de suivi des dossiers. ▪ Réaliser des évaluations du personnel selon des grilles d'évaluation critériées.

Comment réalisez-vous la supervision et le coaching de vos employés, dont ceux qui sont à distance et l'évaluation de la performance ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser de la supervision et du coaching en face à face. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser de la supervision et du coaching en face à face, au minimum une fois par mois à l'aide de rencontres fixées à l'avance. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser de la supervision et du coaching en face à face, aux 8 semaines ou aux 4 semaines pour les nouveaux employés. ▪ Accueillir les nouveaux employés et les employés de retour de congé pour partager les attentes réciproques. ▪ Agir comme modèle de rôle. Donner des outils et des exemples. ▪ Réaliser des audits de dossier. ▪ Évaluer la charge de travail 2/année.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les employés à défi, favoriser plus de présence ou organiser de la supervision directe « Il serait impossible de réaliser ce type de suivi par téléphone ». 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les employés à défi, demander la collaboration des professionnels et autres employés en place pour les dossiers administratifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les employés à défi : <ul style="list-style-type: none"> – Effectuer des suivis aux 6 semaines ; – Rencontrer l'employé, à l'aide du spécialiste en activité clinique ; – Favoriser une gestion directe où le chef d'équipe reste toutefois responsable du suivi (empowerment, cadre de référence et imputabilité à tous les niveaux) ; – Suivre le protocole.

La gestion des ressources (aspects relationnels)

La troisième section s'intéresse aux pratiques de gestion multisite en regard de la gestion des aspects relationnels. Cette section est explorée selon les pratiques pour maintenir un sentiment de proximité, pour être à l'écoute des employés, pour faire la promotion de l'esprit d'équipe, pour apporter du soutien et de la reconnaissance aux employés et pour gérer le stress des employés.

Maintenir un sentiment de proximité

Comment est-il possible de maintenir un sentiment de proximité malgré les distances ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Être facilement accessible 	<ul style="list-style-type: none"> Partager l'information concernant les lieux à partir desquels le gestionnaire travaille Entrer en relation avec les employés, tant dans l'informel que dans le formel. « Se soucier de la personne ». 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir une personne de confiance dans chacun des sites.

Être à l'écoute des employés

Comment arrivez-vous à être à l'écoute de vos employés ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Démontrer de l'ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les rencontres informelles, pendant les pauses par exemple, pour répondre à des questions, recueillir les préoccupations et installer des liens (2/5). Demander du feedback sur ses propres interventions (2/5). Démontrer de l'ouverture et de la flexibilité, notamment dans l'horaire de travail, moyennant qu'il soit autorisé. Établir des liens de qualité contribue à la crédibilité du gestionnaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser les échanges bidirectionnels. Se rendre disponible en répondants aux appels et en étant régulièrement sur place. Initier des suivis au sujet des préoccupations partagées par les employés. Par exemple, appel pour savoir si le problème est réglé ou place l'employé en copie des démarches entreprises pour solutionner le problème. Favoriser les échanges bidirectionnels. Se rendre disponible en répondants aux appels et en étant régulièrement sur place. Initier des suivis au sujet des préoccupations partagées par les employés. Par exemple, appel pour savoir si le problème est réglé ou

Comment arrivez-vous à être à l'écoute de vos employés ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
		place l'employé en copie des démarches entreprises pour solutionner le problème.

Faire la promotion de l'esprit d'équipe

Comment vous est-il possible de faire la promotion de l'esprit d'équipe entre équipes éloignées?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
⊖	<ul style="list-style-type: none"> « Cela demeure un bon défi » Les équipes se perçoivent loin et ne verbalisent pas nécessairement le besoin de resserrer les liens et ne semblent pas avoir de conséquences directes (3/5). Regrouper les membres des équipes lors de formations (3/5). Regrouper les équipes, 1 fois par année (2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> Regrouper les équipes, 3 fois par année. Utiliser les caucus opérationnels pour permettre les échanges et la communication entre les différentes équipes. Inciter les équipes à s'inviter lors des activités informelles (Party de Noël). Constat d'un participant : L'esprit d'équipe est plutôt développé par milieu.

Apporter du soutien et de la reconnaissance aux employés

Comment arrivez-vous à apporter du soutien et de la reconnaissance à vos employés ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> S'assurer de souligner les « bons coups ». 	⊖	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer de souligner les « bons coups » : <ul style="list-style-type: none"> À toutes les fois que c'est possible ; En début de rencontre de supervision individuelle ; En acheminant les « bons coups » à la secrétaire de la direction qui les publicise à tous les membres de l'équipe par courriel et l'imprime sur une étoile qui est affichée dans la salle de pilotage ;

Comment arrivez-vous à apporter du soutien et de la reconnaissance à vos employés ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
		<ul style="list-style-type: none"> – En nommant l'employé dans les différents projets ; – En transmettant à l'employé les commentaires positifs reçus sur les projets ; – Pendant les caucus opérationnels ; – Pendant les rencontres de gestion qui ont lieu tous les mois ; – En inscrivant l'employé à la journée de reconnaissance ;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les forces et soutenir les aspirations en déléguant certaines responsabilités pour accroître le développement, en permettant de prendre des initiatives et de s'impliquer dans des dossiers qui développent les compétences (3/5). ▪ Élaborer un plan de développement des ressources humaines (2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer les compétences en faisant du <i>modeling</i>. ▪ Préconiser la personnalité à l'embauche. ▪ Organiser des formations à partir des ressources de la direction.

Gérer le stress des employés

Est-ce qu'il vous arrive de devoir contrer le stress chez vos employés ? Si oui, comment?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inviter les employés à communiquer les préoccupations. ▪ Évaluer la charge de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explorer les outils de gestion de stress que l'employé possède déjà. ▪ Ajuster son soutien selon les particularités de chaque employé. ▪ Inciter à prendre une tâche à la fois. ▪ Permettre l'adaptation des horaires.

La gestion de soi

La quatrième section s'intéresse aux pratiques de gestion multisite en regard de la gestion de soi comme personne gestionnaire. Cette section aborde les pratiques pour maintenir ses compétences, pour préserver sa santé mentale et physique et pour s'adapter en cas de difficulté.

Maintenir ses compétences en gestion multisite

Comment faites-vous pour maintenir ou améliorer vos compétences en gestion multisite ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
⊖	<ul style="list-style-type: none"> Effectuer des lectures sur le sujet. 	<ul style="list-style-type: none"> Participer aux formations continues. Remettre ses pratiques en question. Prendre du recul pour s'assurer de bien considérer toutes les dimensions d'un problème. Explorer de nouvelles stratégies et évaluer leur effet.

Préserver sa santé mentale et physique

Comment faites-vous préserver santé mentale et physique ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> S'accorder du temps pour soi et sa vie personnelle. 	⊖	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas travailler à la maison, ou peu. Protéger ses heures de sommeil (rendre explicite avec son supérieur qu'il n'y a pas d'échange de courriel la nuit). Demander des congés sans solde pour permettre certaines activités personnelles Prendre une journée de congé en période de plus grande fatigue. Se changer les idées. Tenter de se faire « un petit mur » en arrivant à la maison. Travailler avec un horaire plus souple en période estivale.

Comment faites-vous préserver santé mentale et physique ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser ses temps de <u>déplacement</u> pendant les heures de travail.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire des choix alimentaires sains. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire des choix alimentaires sains : <ul style="list-style-type: none"> – Surtout lors de <u>déplacements</u> sur les sites distants ; – Manger une pomme comme collation du matin.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accepter un certain enchevêtrement entre la vie privée et la vie professionnelle. ▪ Se répéter « je fais tout ce que je peux ». ▪ S'imposer une certaine discipline : <ul style="list-style-type: none"> – Refuser les réunions le midi ; – Faire du jogging trois fois par semaine ; – Dîner à la maison et faire une sieste lorsque possible ; – Faire attention au sentiment de culpabilité. ▪ Accroître le pouvoir décisionnel de ses employés tout en déterminant le cadre d'action. ▪ Demander de l'aide au besoin. ▪ Faire des journées de télétravail lorsque possible. ▪ Répartir les semaines de vacances pour en avoir une par saison. ▪ Mettre ses limites. ▪ Un participant se dit capable de décrocher et de dormir et d'avoir une vie équilibrée.

Stratégies d'adaptation en cas de difficulté et ressources

En cas de difficulté ou de surcharge de travail, quelles sont vos stratégies d'adaptation ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Échanger avec son supérieur. 	<ul style="list-style-type: none"> Consulter ses collègues (3/5). Demander de l'aide, déléguer (2/5). S'assurer que la tâche soit réalisée par la personne le mieux désignée (2/5). Prioriser ses activités (2/5). Consulter ses équipes (2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> Demander à un collègue de prendre un dossier. Accroître l'autonomie de ses équipes. Par exemple plutôt que de réaliser la tâche, expliquer à l'employé les grandes lignes de l'attente et certaines des étapes de réalisation. L'employé réalise lui-même la tâche ce qui lui permet d'apprendre de manière encadrée. Consulter mentor.

SECTION 3 : LES COMPÉTENCES

La deuxième section s'intéresse à l'auto-évaluation des gestionnaires en regard de leur performance en gestion multisite, à l'évolution de leurs compétences, aux éléments qui soutiennent le développement de leurs compétences et la description de leur approche et philosophie de gestion.

La performance

Les compétences : Performance		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Cela demeure un défi (4/5). 	<ul style="list-style-type: none"> Estime que l'appréciation positive de sa performance est directement liée : <ul style="list-style-type: none"> À sa disponibilité (4/5). À la rapidité de ses réponses (4/5). À sa capacité de faire confiance à ses professionnels et à déléguer (3/5). 	<ul style="list-style-type: none"> « On peut rapidement se demander si on est assez présent. Il est facile de se sentir dépassé par la situation en gestion multisite ». Estime que l'appréciation positive de sa performance est directement liée : <ul style="list-style-type: none"> Au fait d'être très organisé ;

Les compétences : Performance		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
		<ul style="list-style-type: none"> - Avoir de bonnes méthodes de travail ; - À la capacité de s'adapter aux différentes cultures d'équipes ; - Au fait d'avoir de bonnes relations avec ses employés. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un participant estime avoir une bonne performance.

L'évolution des compétences

Autoévaluation : Évolution des compétences		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les participants décrivent une évolution de leurs compétences en gestion multisite. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au début : <ul style="list-style-type: none"> - Avait l'impression d'avoir « déboulé toutes les marches » ; - Avait peu le réflexe de déléguer ; - Avait peu le réflexe de demander de l'aide ; (Tout faire était peut-être une façon de se rassurer, ou c'était peut-être parce que ne savait pas bien à qu'il était possible de déléguer) - Devait travailler le soir et la fin de semaine, pendant les deux premières années ; ▪ Progresser d'un territoire plus petit à un territoire plus grand permet d'apprendre des différentes situations et d'appliquer ce qui fonctionne bien partout. ▪ Estime que cela prend un an pour établir la confiance et la crédibilité.

Autoévaluation : Évolution des compétences		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
		<ul style="list-style-type: none"> Estime que le contexte de la fusion a fait en sorte que toutes les directions étaient nouvelles et devaient se structurer « maintenant toutes les directions se sont améliorées alors cela aide ».

Les éléments qui soutiennent le développement des compétences

Autoévaluation : Éléments qui soutiennent le développement des compétences		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Participer à de la formation continue 		<ul style="list-style-type: none"> Notamment formation traitant : <ul style="list-style-type: none"> Du fait de passer d'un professionnel technique à un poste en gestion Des habiletés politiques De la méthode Lean De la relève des cadres De la gestion des conflits De l'encadrement des employés à défi Les lectures
⊖	<p>La relation avec un supérieur actuel (2/5) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Entretien des communications fréquentes ; Dialogue ouvert concernant les décisions de gestion ; Incite à voir d'autres avenues ; Incite, notamment en participant à différentes initiatives, à continuer de développer les compétences. La relation avec un supérieur direct antérieure (2/5) 	⊖

Autoévaluation : Éléments qui soutiennent le développement des compétences		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui permettait, avant le poste de gestion, de contribuer à des décisions de gestion, favorisant le développement des compétences ▪ L'expérience antérieure de gestion (2/5) 	

L'approche-philosophie de gestion

Autoévaluation : Approche philosophie de gestion		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être axé sur les résultats (3/5) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insister pour que les actions soient planifiées, exécutées et suivies.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privilégier la bonne communication (2/5) ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La bonne communication est décrite comme la possibilité d'être rejoint au besoin ▪ La bonne communication est décrite comme « En utilisant les bons mots tout se dit »
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser le plaisir et l'humour (2/5) ▪ Avoir un style « porte ouverte » (2/5) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser une culture « proactive » ▪ Donner du pouvoir aux autres ▪ Faire confiance et déléguer ▪ Encourager à faire avancer les dossiers
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ☉ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir une approche axée sur le travail d'équipe (3/5) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'intéresser à la personne entière, plutôt qu'à simplement le volet « employé » « les personnes travaillent surtout pour des personnes ». ▪ Inciter à participer à des projets d'amélioration continue.

RECOMMANDATIONS

Cette dernière section s'intéresse aux autres conseils et recommandations formulées par les gestionnaires multisite, ainsi que celles liées à la mise en application de cette recension de pratique.

LES RECOMMANDATIONS FORMULÉS PAR LES GESTIONNAIRES

1. Apprendre à utiliser le territoire à son avantage
 - Prendre du temps pour bien connaître les sites, même leur géographie, leur territoire, les distances, idéalement en parcourant réellement les différentes routes
2. Apprendre à créer et à utiliser les liens
 - Prendre du temps pour bien connaître ses employés, dans leur travail, mais aussi comme personne.
 - Profiter des opportunités informelles, prendre des notes des discussions et effectuer des suivis. Prévoir les points à discuter en fonction des personnes que l'on peut croiser.
 - Échanger avec ses collègues sur leurs façons de faire, sur leurs trucs, pour développer sa propre manière de faire et aussi trouver ses alliés.
3. Apprendre à faire une utilisation efficace des outils de gestion et de communication
 - Mettre en place de bonnes stratégies de gestion de l'information et de l'horaire.
 - Si ce n'est pas déjà le cas, développer une facilité à utiliser les outils de communication.
4. Apprendre à assurer un niveau d'encadrement qui favorise le développement
 - Identifier les forces et soutenir les aspirations.
 - Attribuer certaines responsabilités pour accroître le développement.
 - Apprendre à déléguer
 - Permettre de prendre des initiatives qui développent les compétences.
 - Élaborer un plan de développement des ressources humaines.

LES ACTIONS POSSIBLES D'APPROPRIATION DES CONNAISSANCES POUR LES ÉTABLISSEMENTS

La mise en lumière des pratiques chez des gestionnaires reconnus pour leur efficacité en gestion multisite incite à la révision puis à la bonification des pratiques. Des actions d'appropriation des connaissances peuvent être :

1. Après analyse, les pratiques consensuelles « consensus » pourraient être adoptées comme points de référence (benchmark) pour tous les gestionnaires de l'organisation ;
2. Les pratiques partagées par certains gestionnaires « tendances » pourraient être départagées pour distinguer celles que l'organisation souhaite adopter ;
3. Les pratiques qui sont uniques à certains gestionnaires reconnus comme efficaces « pratiques différentes » pourraient servir en guise d'options de pratique à considérer.
4. La formation continue offerte pour soutenir les gestionnaires en contexte multisite pourrait être organisée selon les quatre grandes recommandations des gestionnaires :
 - Apprendre à utiliser le territoire à son avantage ;
 - Apprendre à faire une utilisation stratégique des communications ;
 - Apprendre à créer, à maintenir et à utiliser les liens ;
 - Apprendre à assurer un niveau d'encadrement qui favorise le développement.

Différentes stratégies peuvent permettre d'actualiser ces actions d'appropriation. Le Consortium est disponible pour contribuer à la planification de ces stratégies. Ainsi, à court terme, il sera possible d'adopter les pratiques de gestion les plus performantes et de soutenir le développement des compétences des gestionnaires.

En outre, grâce à la recherche proposée comme deuxième phase du projet, les organisations posséderont encore plus de résultats à partir desquels elles pourront adopter des pratiques de gestion multisite efficaces en se référant aux facteurs prédictifs organisationnels, protecteurs et défavorables au plein déploiement des compétences comme de la santé de leurs gestionnaires.

RÉFÉRENCES

1. Grimshaw, J., et al., *Knowledge translation of research findings*. Implementation Science, 2012. **7**(1): p. 50.
2. Munerol, L., L. Cambon, and F. Alla, *Le courtage en connaissances, définition et mise en œuvre : une revue de la littérature*. Santé Publique, 2013. **25**(5): p. 587-597.
3. Gendron, J.-L. and L. Madore. *Gestion Multisite : Réflexions et bonnes pratiques (v. 01)*. CSSS de la Baie-des-Chaleurs et CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord. 2013 [cited 2019; Available from: <http://polesante.hec.ca/wpcontent/uploads/2013/09/Guide-de-pratique-gestion-%C3%A0-distance.pdf>.
4. Leblanc, J. and A.-M. Poulin, *Guide de pratiques sur la gestion de proximité dans un contexte de distance*, in *Service de transfert des connaissances, des bibliothèques et des pratiques de pointe*. 2017, Direction administrative de la recherche, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke,: Sherbrooke. p. 36.
5. Gagnon, K.D., *Les bonnes pratiques en gestion des personnes au sein du réseau de la santé et des services sociaux, recension d'écrits*. 2019, UQAR: Rimouski. p. 17.
6. Brunelle, É., *Gérer à distance – Comment réussir à surmonter l'éloignement*. Gestion, 2018. **43**(4): p. 106-109.
7. Hlady Rispal, M., *La méthode des cas Application à la recherche en gestion*. 2002, Bruxelles: De Boeck et Larcier.

ANNEXE : PROFILS

Les demandeurs avaient émis le souhait que les entrevues permettent de dégager le profil des gestionnaires multisite reconnus comme efficaces. Cet aspect n'a pas été questionné directement, mais à la lumière des entrevues, certains constats ont pu être avancés.

Quels sont les profils qui devraient être recherchés afin de privilégier l'émergence de bonnes pratiques de gestion multisite ?

À différents degrés, les gestionnaires rencontrés semblent :

- Aimer bâtir des liens informels avec les employés ;
- Apprécier structurer ses activités de gestion ;
- Avoir une certaine aisance avec l'informatique et les technologies de l'information ;
- Démontrer une capacité à faire confiance et à déléguer ;
- Être axé sur le travail d'équipe ;
- Être centré sur les résultats
- Avoir de l'ouverture et de l'humour
- Savoir distinguer importance et urgence