

# Des appuis pour bonifier ses pratiques de gestion dans un contexte multisite en région

Jean, E., Fleury, F.-C., Deschenes, A.-A., Deroy-Gagnon, K., Bastille, I., Gagnon, M.

**INTER S4**  
CONSORTIUM INTERREGIONAL  
SAVOIR • SANTE • SERVICES SOCIAUX

[Cliquez pour lire le rapport complet](#)

Résultats d'une recension des pratiques de gestionnaires du CISSS du Bas-Saint-Laurent

**Messages aux gestionnaires**



**E  
N  
B  
R  
E  
F**

Les vastes territoires des régions impliquent que des gestionnaires soient responsables d'équipes sur de multiples sites distants.

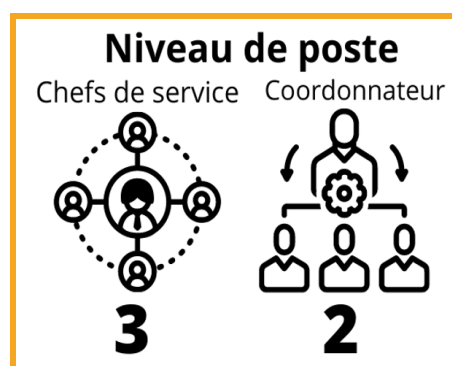
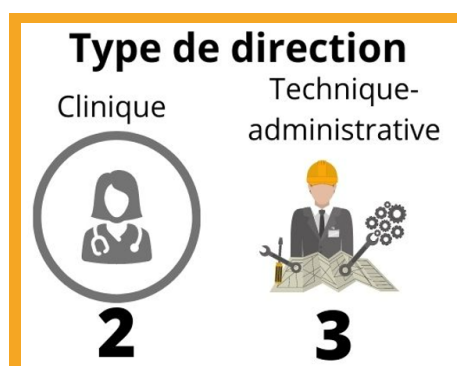
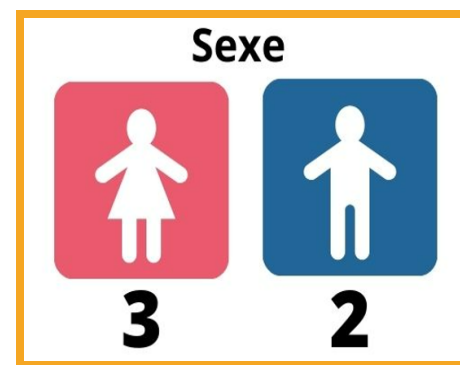
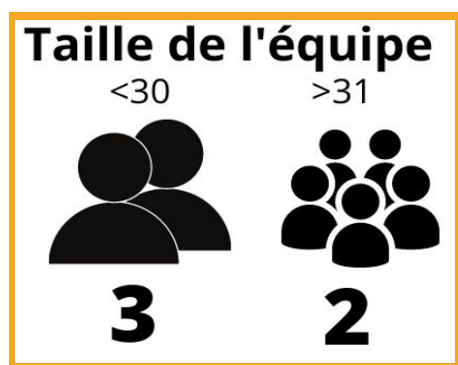
La gestion multisite se produit lorsque le cadre est séparé physiquement de ses collaborateurs.

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.

L'équipe du CISSS du Bas-Saint-Laurent a initié un projet qui vise à déceler les pratiques les plus efficaces de gestion multisite dans le contexte régional.

## Une collecte des données auprès de gestionnaires en région avec des profils variés

À partir d'un sondage de mobilisation organisationnel, réalisé au printemps 2018, le CISSS du BSL a identifié 8 gestionnaires qui présentaient des forces en gestion multisite. De ces gestionnaires, un premier groupe de 5 participants a été ciblé pour la diversité de leurs profils.



## FAITS SAILLANTS

- 1 Le développement des compétences de gestion en contexte multisite nécessite entre 6 mois et 1 an ½ et la formation continue est nécessaire pour entretenir ou améliorer ces compétences.
- 2 Les gestionnaires consultés partagent des recommandations et certaines pratiques facilitantes qui sont consensuelles

### 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/année<sup>1</sup>
- Passer au moins 1 jour et fréquemment 2 jours par semaine au port d'attache<sup>1</sup>
- Profiter de la présence dans un site pour rencontrer des employés ou les équipes<sup>1</sup>
- Rencontrer les supérieurs hiérarchiques lors de rencontres fixées à l'avance aux 2 ou 3 semaines<sup>1</sup>

### 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 communication<sup>5</sup>.*

#### Consensus

- Planifier des rencontres téléphoniques pendant les déplacements et réaliser des communications téléphoniques ponctuelles<sup>1</sup>
- Utiliser l'agenda électronique Outlook et le consulter à l'aide de l'ordinateur de bureau, le portable ou le cellulaire<sup>1</sup>
- Répondre aux courriels le plus rapidement possible<sup>1</sup>
- Amener portable et cellulaire pour tous les déplacements<sup>1</sup>
- 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 urgentes<sup>1</sup>
- En cas d'urgence, pouvoir être rejoints par cellulaire, en tout temps<sup>1</sup>

### 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 sites<sup>1</sup>
- Fixer à l'avance le moment de présence sur les différents sites<sup>1</sup>
- Informer les équipes des journées de présence du gestionnaire dans les différents sites<sup>1</sup>



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 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'ouverture<sup>3</sup>
- Être facilement accessible<sup>3</sup>
- S'assurer de souligner les « bons coups »<sup>3</sup>
- Réaliser des évaluations du personnel, aux 2 et 3 ans<sup>2</sup>
- Réaliser de la supervision et du coaching en face à face<sup>2</sup>
- Pour les employés à défi, favoriser plus de présence ou organiser de la supervision directe<sup>2</sup>
- S'accorder du temps pour soi et sa vie personnelle<sup>4</sup>
- Échanger avec son supérieur<sup>4</sup>

## Recommandations pour l'action

1

Utilisez les recommandations et pratiques facilitantes consensuelles des gestionnaires pour réaliser une analyse critique de vos propres pratiques, dans une perspective d'amélioration continue

2

Si toutes les recommandations et pratiques consensuelles des gestionnaires sont déjà implantées, analysez les pratiques tendances et différences comme source d'inspiration pour bonifier vos pratiques ([voir l'outil d'autoanalyse des pratiques](#))

3

Analysez les similitudes et les différences suite à la Covid et à l'exploitation de nouveaux outils technologiques