

INTER S4

CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX

LES TÊTE-À-TÊTE INTERS4



30 minutes pour en savoir plus sur la gestion multisite!

France Charles Fleury et Isabel Bastille, 14 et 15 mars 2023

PLAN DE PRÉSENTATION

Au programme aujourd'hui

1. Objectifs de la rencontre
2. Présentateurs
3. Mise en contexte

Phase 1 (Décembre 2019)

4. Messages clés
5. Décodage des produits de courtage
6. Perspectives d'utilisation des connaissances

Phase 2 (Mars 2023)

7. Messages clés
8. Pistes de réflexion

1. OBJECTIFS DE LA RENCONTRE

- Rappeler ce qu'est un produit de courtage de connaissances
- Présenter les messages clés ayant émergé de la recension de connaissances portant sur la gestion multisite
- Illustrer les utilisations possibles des connaissances captées
- Partager les clés de lecture favorisant la compréhension et l'appropriation des produits de courtage

2. PRÉSENTATEURS (1/2)

France Charles Fleury, Consortium InterS₄

- Coordonnateur
- Co-rédacteur (Phase 1)
- Produit signé par Emmanuelle Jean

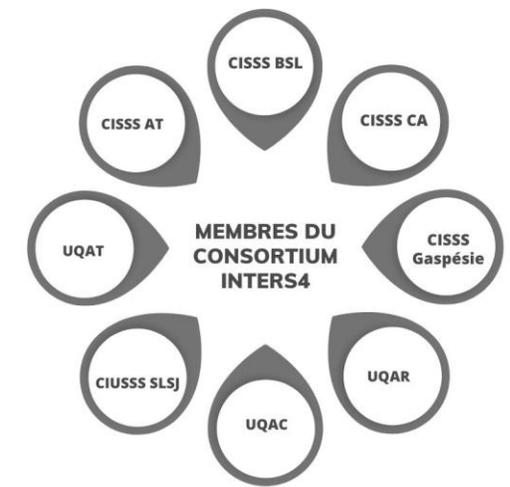
Isabel Bastille, Consortium InterS₄

- Agente de recherche
- Coordinatrice du projet de recherche (Phase 2)
- Andrée-Ann Deschênes, chercheure principale

2. PRÉSENTATEURS (2/2)

Le Consortium InterS4

- Quoi?
 - Un partenariat qui rassemble des membres vivant des réalités communes autour d'une plateforme de courtage de connaissances
- Pourquoi?
 - Pour mutualiser nos efforts, mieux accéder aux meilleures connaissances et ultimement améliorer les soins et les services aux populations vivant en région
- Comment?
 - En soutenant la mobilisation, la mutualisation, le développement et l'appropriation des meilleurs savoirs fondés sur les preuves scientifiques et expérientielles à l'aide d'une offre de services concrète en **courtage de connaissances**



Méthode structurée et efficace pour identifier les meilleures connaissances afin de soutenir la prise de décision

3. MISE EN CONTEXTE

	Phase 1	Phase 2
Mandant	CISSS du Bas Saint-Laurent	CISSS du Bas Saint-Laurent CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue CISSS de la Gaspésie CISSS de Chaudière-Appalaches
Objectifs poursuivis	Identifier les pratiques de gestion multisite les plus efficaces dans un contexte de région	Identifier les facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail
Livrables attendus	<i>Produit de courtage de connaissances</i> Cartographie des meilleures pratiques de gestion multisites	<i>Projet de recherche</i> Rapport personnalisé présentant un état de situation ainsi que les leviers d'interventions possibles visant à favoriser le bien-être et réduire la détresse psychologique au travail

PHASE 1

Cartographie des meilleures pratiques de gestion multisite

4. MESSAGES CLÉS (1/5)

Des pratiques consensuelles

APPRENDRE À CRÉER ET À UTILISER LES LIENS

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

APPRENDRE À UTILISER LE TERRITOIRE À SON AVANTAGE

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



4. MESSAGES CLÉS (2/5)

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 occasions informelles, prendre des notes des discussions.
- Prendre en notes 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 se trouver des alliés.

Exemples de pratiques consensuelles :

- Se déplacer sur les différents sites (1 fois par sem.- 4 fois /année)
- Passer au moins 1 jour et fréquemment 2 jours/sem. au port d'attache
- Profiter de la présence sur un site pour rencontrer les employés
- Rencontrer les supérieurs hiérarchiques lors de rencontres fixées à l'avance aux 2 ou 3 semaines

4. MESSAGES CLÉS (3/5)

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 et utiliser les outils de communication.

Exemples de pratiques consensuelles:

- Planifier des rencontres téléphoniques pendant les déplacements et réaliser des communications téléphoniques ponctuelles
- Utiliser l'agenda électronique Outlook et le consulter
- Amener le portable et le cellulaire pour tous les déplacements
- Conserver les appels téléphoniques (immédiat ou le dès que possible)
- Conserver les textos pour les questions pressantes (dans la journée); Courriel pour les questions qui peuvent être planifiées ou le transfert de documents; Appel au bureau pour les questions moins urgentes (dans la semaine)
- En cas d'urgence, pouvoir être rejoints en tout temps

4. MESSAGES CLÉS (4/5)



APPRENDRE À UTILISER LE TERRITOIRE À SON AVANTAGE

- Prendre du temps pour bien connaître les sites, même leur géographie, leur territoire, les distances.
- Pour connaître le territoire, il faut le parcourir.

Exemples de pratiques consensuelles:

- 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 différents sites



4. MESSAGES CLÉS (5/5)

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

- Identifier les forces et soutenir les aspirations des employés.
- 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.

Exemples de pratiques consensuelles:

- Démontrer de l'ouverture, être facilement accessible
- S'assurer de souligner les bons coups
- Réaliser des évaluations et du coaching en face à face
- Pour les employés à défi, supervision directe
- S'accorder du temps pour soi et sa vie personnelle
- Échanger avec son supérieur

5. DÉCODAGE DU PRODUIT DE COURTAGE (1/4)

Méthode

- Recension de pratiques:
 - Identification par le CISSS BSL de gestionnaires reconnus comme efficaces en gestion multisite
 - Élaboration et validation d'un guide d'entrevue
 - Réalisation d'entrevues jusqu'à saturation des données (n=5)
 - Analyse des consensus, tendances et divergences



5. DÉCODAGE DU PRODUIT DE COURTAGE (2/4)

Différents produits pour faciliter l'appropriation des résultats

UN RAPPORT



DES OUTILS

- Une version directeurs 2 pages
- Une version gestionnaires 2 pages
- Grille d'autoanalyse des pratiques de gestion multisite



5. DÉCODAGE DU PRODUIT DE COURTAGE (3/4)

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

5. DÉCODAGE DU PRODUIT DE COURTAGE (4/4)

Valeur

- Variété des profils des participants
- Rigueur méthodologique
- Pratiques ancrées dans la réalité régionale
- Des pratiques gagnantes issues de la phase 1 se sont avérées des facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail dans la Phase 2

Limites

- Absence de critères explicites quant à la stratégie de sélection des participants
- Petit nombre de gestionnaires consultés
- Produit réalisé avant la pandémie

6. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES

Appropriation et application

- Les pratiques consensuelles « consensus » pourraient être adoptées comme points de référence pour tous les gestionnaires de l'organisation;
- Les pratiques partagées par certains gestionnaires « tendances » pourraient être départagées pour distinguer celles que l'organisation souhaite adopter;
- Les pratiques qui sont uniques à certains gestionnaires reconnus comme efficaces « pratiques différentes » pourraient servir en guise d'options de pratique à considérer;
- 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.

PHASE 2

Cartographie des meilleures pratiques de gestion multisite

7. MESSAGES CLÉS (1/2)

LES FACTEURS INFLUANTS*:



Bien-être psychologique au travail *Influence positive*

- Soutien organisationnel perçu
- Sens du travail
- Reconnaissance
- Justice organisationnelle
- Qualité des relations interpersonnelles
- Pratiques de ressources humaines
- Faible perception de contraintes
- Sentiment d'auto efficacité émotionnelle au travail



Détresse psychologique au travail *Influence négative*

- Faible perception de soutien organisationnel
- Perte de sens au travail
- Faible perception de reconnaissance
- Perception d'iniquité organisationnelle
- Faible qualité des relations interpersonnelles
- Perception élevée de contraintes
- Faible sentiment d'auto efficacité émotionnelle au travail

* Les données semblent indiquer que les facteurs s'appliquent autant pour les gestionnaires en mode multisite que ceux en mode « traditionnel »

7. MESSAGES CLÉS (2/2)

LES FACTEURS PRÉDICTIFS



Bien-être psychologique au travail

Justice distributive	42,3 %*
Qualité des relations avec les collègues	
Sens du travail	



Détresse psychologique au travail

Qualité des relations avec le supérieur	48 %*
Contraintes organisationnelles**	
Sens du travail	

* Ces valeurs correspondent au R^2 à un niveau de signification < 0.001 , ce qui veut donc dire que ces facteurs organisationnels contribuent de façon significative à expliquer la variation du bien-être psychologique et de la détresse psychologique.

** La variable contraintes organisationnelles contribue à expliquer, à elle seule, 33,2% de la dimension Anxiété/Dépression

8. PISTES DE RÉFLEXION (1/2)

PISTES D'INTERVENTION À EXPLORER

- Capitaliser sur les forces internes: Le sens du travail

- Prioriser les facteurs prédictifs qui agiront comme effet de levier:
 - Contraintes organisationnelles *:
 - Lourdeur et complexité bureaucratique
 - Changements organisationnels à implanter
 - Interruption par les autres**
 - Règles organisationnelles et procédures
 - Justice distributive:
 - Ratio contribution/rétribution: remerciements, valorisation, respect, sentiment d'utilité, autonomie, etc.

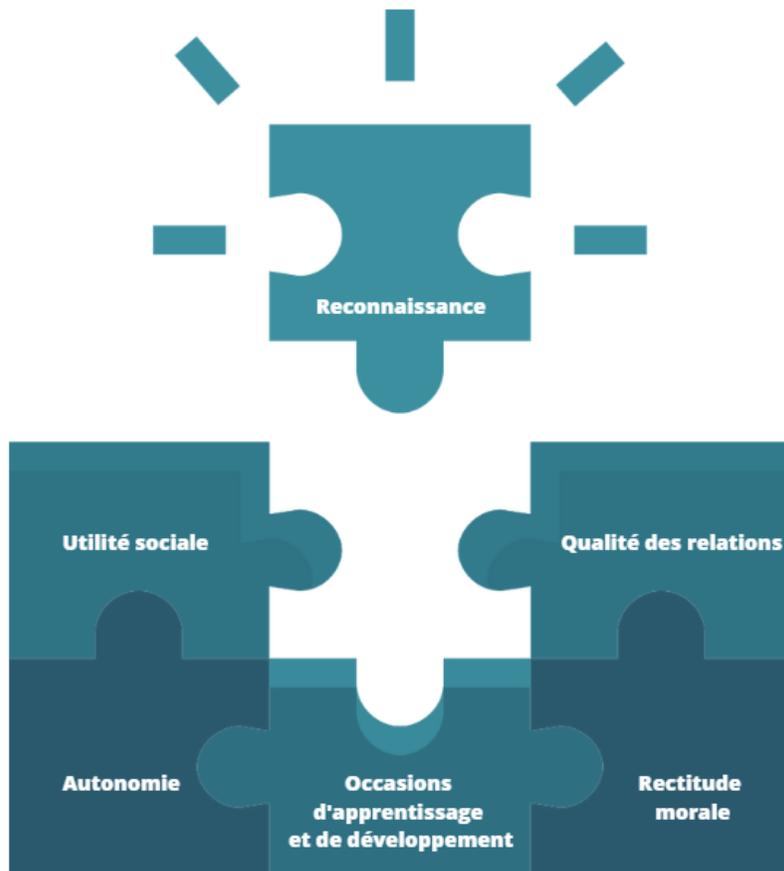
- Valoriser les pratiques issues de la phase 1 du projet de recherche qui abondent dans le sens des résultats de la phase 2 du projet de recherche:
 - Apprendre à créer et à utiliser les liens
 - Apprendre à assurer un niveau d'encadrement qui favorise le développement

* *Issus des 5 contraintes (avec le manque de personnel) ayant obtenus les scores les plus élevés à la question suivante: À quelle fréquence trouvez-vous difficile ou impossible de faire votre travail en raison de ...?*

** *Voir Apprendre à faire une utilisation efficace des outils de gestion et de communication dans les messages clés de la Phase 1*

8. PISTES DE RÉFLEXION (2/2)

LE SENS DU TRAVAIL (Morin, 2009)



CARACTÉRISTIQUES DÉTERMINANTES

- **Utilité sociale:**
 - Perçu comme utile aux autres ou à la société
 - But qui motive à accomplir les tâches confiées
- **Autonomie:**
 - Permet d'exercer ses compétences et son jugement
 - Peut exprimer ses opinions quant aux décisions qui la concernent
- **Occasions d'apprentissages et de développement:**
 - Permet de développer ses compétences, de se développer et s'épanouir
- **Rectitude morale:**
 - Réalisé de façon responsable et moralement justifiable
- **Qualité des relations:**
 - Réalisé dans un milieu qui stimule le développement de relations professionnelles positives
 - Complicité et soutien des collègues
- **Reconnaissance:**
 - Obtient le respect et l'estime de ses supérieurs et collègues
 - Adéquation avec les conditions et les perspectives de développement

Vous désirez nous faire part de
commentaires?
Vous avez besoin d'informations
additionnelles?

N'hésitez pas à nous contacter :
FranceCharles_Fleury@uqar.ca
Isabel_Bastille@uqar.ca

