

|a q e s s s|

Carrefour

RH



## LE CADRE MULTISITE

**Enjeu 8**

## **Édition**

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure

Édition : Guylaine Boucher

Mise en page : Patricia Gaury

Révision linguistique : Frédéric Desjardins

## **Distribution**

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : [www.aqesss.qc.ca](http://www.aqesss.qc.ca)

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de mémoriser sur un système d'extraction de données ou de transmettre, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, le tout ou des parties de la présente publication à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Dépôt légal – 4<sup>e</sup> trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-193-9 (PDF)

## L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (AQESSS)

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux a pour mission principale de rassembler, de représenter et de soutenir ses membres dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé et des services sociaux pour la population du Québec.

Elle est reconnue pour sa vision, son expertise et son leadership dans les grands débats sur la santé et les services sociaux et comme un agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de concertation.

Porte-parole de 126 établissements, l'AQESSS représente l'ensemble des centres hospitaliers, des centres de santé et de services sociaux, des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers affiliés, des instituts de même que certains centres d'hébergement et de soins de longue durée non regroupés.

Les membres de l'AQESSS gèrent plus de 85 % du budget global des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec et emploient plus de 200 000 personnes.

## REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier chaleureusement les membres du comité d'orientation pour leur implication soutenue dans la révision des enjeux.

Leur expertise et leur connaissance pointue des besoins et des réalités du milieu ont permis d'échanger en profondeur sur ces enjeux, sur leurs impacts et sur les pratiques pouvant s'y greffer.

Le comité d'orientation est formé de :

**Jean Bouchard**, adjoint au directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation, CHU de Québec

**Étienne Charpentier**, directeur des ressources humaines, CSSS Drummond

**Annie Du Mont**, directrice des ressources humaines, CSSS du Sud de Lanaudière

**Rachel Fournier**, adjointe secteur cadres - DRH, CHUM

**Lucie Houle**, ancienne directrice des ressources humaines du CHUS et, maintenant, professeure au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke.

**Dominique Lemonde**, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, CSSS d'Ahuñtsic et Montréal-Nord

Un remerciement particulier à **Pierre Gingras**, directeur des ressources humaines à l'AQESSS, pour avoir cru au projet et pour l'avoir soutenu avec ferveur.

Nous désirons également remercier tous les établissements qui, par le partage de leurs documents, ont permis d'illustrer ou de mieux ancrer certains éléments des enjeux. Leur participation témoigne d'un réseau actif, vivant et capable de succès.

**Line Blackburn**, M. Sc. Adm.  
Conseillère en gestion des ressources humaines  
AQESSS

**Stéphanie Bonaventure**, M. Sc.  
Agente en gestion du personnel  
AQESSS

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Contexte et définitions .....</b>	<b>2</b>
Le contexte du cadre multisite .....	2
Les conséquences du contexte multisite .....	3
La disponibilité du cadre pour ses employés .....	3
Le soutien technique et opérationnel .....	3
L'intégration sociale.....	4
Les avantages du contexte multisite .....	4
Les défis de la gestion multisite.....	5
La supervision du travail : entre autonomie et contrôle .....	5
La communication .....	6
L'appréciation de la contribution.....	7
La gestion de la carrière .....	7
La fidélisation des employés .....	8
Vers une définition du cadre multisite .....	8
<b>Pratiques organisationnelles.....</b>	<b>10</b>
Le profil du cadre multisite.....	10
La dotation du personnel : choisir les bonnes personnes .....	11
Le soutien au développement des compétences des cadres .....	13
Privilégier le face-à-face .....	14
Contrer les distances : créer un sentiment de proximité .....	14
Se préoccuper des attentes individuelles.....	15
Promouvoir l'esprit d'équipe .....	15
Les conditions facilitantes .....	16
Adapter l'organisation du travail .....	16
Optimiser les processus de communication.....	17

<b>Avantages organisationnels .....</b>	<b>19</b>
Attraction et fidélisation du personnel d'encadrement.....	19
Fidélisation des employés .....	19
Amélioration de la performance des établissements.....	19
<b>Défis du soutien aux cadres multisites .....</b>	<b>20</b>
L'uniformisation de la philosophie de gestion.....	20
La délégation du pouvoir.....	20
La coordination des services de soutien.....	20
Le transfert des connaissances.....	21
<b>Les clés de la réussite .....</b>	<b>22</b>
<b>Outil pour vous guider dans votre réflexion.....</b>	<b>23</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>24</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>25</b>
<b>Suggestions de lecture - Si vous voulez en savoir plus sur le sujet .....</b>	<b>26</b>

## **LISTE DES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES ÉTABLISSEMENTS**

Le guide des meilleures pratiques de la gestion à distance – CSSS de la Baie-des-Chaleurs et CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord.....	18
--	----

# INTRODUCTION

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux et la création des centres locaux de services de santé et de services sociaux (CSSS), la gestion à distance est une réalité qui touche plusieurs cadres du réseau, certains devant fréquemment superviser du personnel réparti sur différents sites. Il s'agit d'une réalité vécue autant par les établissements en région que par ceux qui sont situés en centres urbains.

Bien que certains cadres puissent ressentir l'enjeu de la gestion à distance de façon moins marquée, tout le personnel d'encadrement est concerné, même ceux dont les équipes se retrouvent sur un seul site. Gérer des équipes travaillant sept jours sur sept, 24 heures sur 24, et qui sont parfois réparties sur plusieurs étages demande aux cadres de faire de la gestion à distance.

La gestion à distance comporte de nombreux défis, principalement en ce qui a trait à la coordination des activités et à la communication avec l'équipe. De plus, ce mode de gestion est accompagné de nombreux obstacles : perte de temps dans les déplacements, isolement, difficulté à disposer d'un endroit convenable pour s'installer et pour travailler dans chacun des sites, grands besoins d'organisation et de planification, etc. Bien que certains cadres se plaisent dans ce contexte permettant d'organiser leur temps plus librement, plusieurs manifestent des insatisfactions.

Ainsi, les cadres multisites demandent d'être soutenus par leur organisation étant donné la complexité de leurs fonctions et le contexte particulier dans lequel ils doivent les exercer. La participation active de la direction des ressources humaines (DRH) s'avère indispensable au succès de la démarche.

Dans ce document, nous commencerons par présenter la réalité des cadres multisites ainsi que les défis qui en découlent. Par la suite, nous discuterons des meilleures pratiques à mettre de l'avant pour accompagner les cadres multisites dans l'exercice de leurs fonctions. Puis, nous aborderons les avantages organisationnels pour mieux soutenir ces cadres. Enfin, les défis du soutien aux cadres multisites seront examinés.

## CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Dans cette partie du document, nous dressons un portrait du contexte du cadre multisite du réseau de la santé et des services sociaux et nous déterminons les conséquences qui en découlent. Puis, nous examinons les défis relatifs à ce contexte. Enfin, nous proposons notre propre définition du cadre multisite du réseau

Dans un premier temps, il importe de préciser que la littérature sur la gestion à distance est peu fournie. Elle porte surtout sur les équipes de travail virtuelles, c'est-à-dire des équipes formées de personnes travaillant en interdépendance à un objectif commun tout en étant géographiquement ou temporellement dispersées (Dubé, 2009). Les recherches récentes tentent surtout de comprendre comment gérer des personnes séparées les unes des autres, principalement des télétravailleurs, et des individus répartis aux quatre coins de la planète. La réalité du réseau est différente.

### Le contexte du cadre multisite

Dans un contexte multisite, les cadres du réseau de la santé et des services sociaux sont amenés à vivre différentes réalités. Nous tenterons, dans cette partie, de présenter un portrait général du contexte dans lequel travaillent ces cadres.

Tout d'abord, certains cadres supervisent des équipes réparties dans plusieurs installations rapprochées géographiquement, tandis que d'autres peuvent superviser des équipes travaillant sur moins de sites, mais distribuées sur un vaste territoire. L'inverse est également possible. Les équipes peuvent être composées d'employés, de cadres ou des deux.

*Le cadre doit toujours s'assurer d'avoir en sa possession tous les dossiers dont il pourrait avoir besoin, en version papier ou électronique, d'ici la prochaine visite à son port d'attache.*

Le cadre rencontre généralement les membres de son équipe une à plusieurs fois par semaine. Ces rencontres servent souvent à discuter du plan de travail et des objectifs ainsi qu'à régler des problématiques précises ou à écouter les préoccupations de certains employés. Entre temps, le courriel et le téléphone sont les moyens de communication privilégiés. Certains établissements utilisent également la visioconférence, bien que cette pratique soit plutôt employée pour la formation à distance des équipes.

Le cadre a généralement un port d'attache dans un site. Dans les autres sites, il utilise le bureau des autres cadres multisites ou un local polyvalent. La gestion des bureaux devient donc un autre élément à planifier. De plus, le cadre doit toujours s'assurer d'avoir en sa possession tous les dossiers dont il pourrait avoir besoin, en version papier ou électronique, d'ici la prochaine visite à son port d'attache. Ainsi, il doit tenter de prévoir le plus possible les demandes ou les questions qu'on pourrait lui adresser. Le secrétariat, qui est fixe, doit réussir à coordonner et à centraliser toute l'information. Le soutien en secrétariat et l'accès aux fichiers électroniques deviennent, dans ces circonstances, indispensables afin de pouvoir répondre aux demandes imprévisibles ou aux urgences du quotidien.

Pour assurer les déplacements d'un site à l'autre, certains établissements ont un service de navette, tandis qu'ailleurs, le déplacement doit se réaliser en voiture, en taxi, voire en motoneige dans certaines régions éloignées (Beaudoin, 2012). La logistique des déplacements devient un enjeu important.

## Les conséquences du contexte multisite

### La disponibilité du cadre pour ses employés

Le contexte que nous venons de décrire comporte plusieurs inconvénients pour le cadre, le plus marquant étant sans doute sa non-disponibilité auprès de ses équipes. Le cadre multisite a souvent le sentiment d'être perçu par ses équipes comme un visiteur et de ne faire qu'effleurer les situations problématiques. Les employés peuvent alors avoir tendance à aller chercher le soutien d'un cadre d'un autre secteur qui n'est pas leur supérieur immédiat, ce qui peut causer une confusion dans les rôles et les consignes.

De plus, l'équipe travaillant au port d'attache peut parfois bénéficier d'une plus grande présence de la part du supérieur immédiat, ce qui peut causer des perceptions d'iniquité entre les équipes des différentes installations.

### Le soutien technique et opérationnel

Le cadre doit aussi souvent travailler dans un contexte où les soutiens techniques et opérationnels se font rares. Parfois, le cadre n'a tout simplement pas accès à un bureau fermé. Pour réussir à rencontrer les employés dans un endroit confidentiel, il doit souvent faire preuve de créativité.

Étant donné que le cadre ne s'arrête pas nécessairement à son port d'attache tous les jours, il doit tenter de prévoir tout ce dont il aura besoin lors de son prochain passage. Cela demande de grandes habiletés d'organisation, de planification et de priorisation, en plus de la gestion de soi, puisque celui-ci doit faire face à une multitude d'imprévus au quotidien, et ce, sans nécessairement recevoir de soutien administratif rapidement. Le cadre doit être proactif et démontrer une agilité managériale.

En outre, il en résulte qu'il doit quotidiennement transporter une valise très lourde, ce qui pourrait lui causer des troubles musculo-squelettiques.

*Cela demande de grandes habiletés d'organisation, de planification et de priorisation, en plus de la gestion de soi, puisque celui-ci doit faire face à une multitude d'imprévus au quotidien.*

### L'intégration sociale

Un sentiment d'isolement peut également découler de la gestion multisite. Le cadre a moins la chance d'interagir avec ses pairs de même qu'avec son supérieur immédiat. Certains sites peuvent être loin des lieux où se trouvent les membres de la direction, ce qui rend la collaboration difficile. Ainsi, l'intégration du cadre à la vie organisationnelle et le développement de ses compétences peuvent parfois s'avérer difficiles.

Tenir des rencontres de gestion sur chacun des sites permet au cadre de se sentir moins isolé et de rencontrer plus facilement tous les membres de l'équipe de direction. Cette pratique envoie le message aux employés que leur supérieur immédiat est lié à l'équipe de direction. Cela donne au cadre une plus grande crédibilité.

Tous ces impacts peuvent, à la longue, créer un sentiment d'isolement, générer un haut niveau de stress et affecter le niveau d'énergie du personnel d'encadrement multisite. Ce dernier peut également en venir à développer un sentiment d'inefficacité professionnelle.

Au plan organisationnel, pourvoir les postes d'encadrement multisites peut s'avérer difficile en raison de la complexité de la fonction.

### Les avantages du contexte multisite

Cependant, la gestion multisite n'engendre pas que des effets négatifs. Pour le cadre qui aime bouger et qui carbure aux changements, ce contexte de travail offre un environnement de travail stimulant, non routinier, qui peut se révéler une source de sentiment profond d'accomplissement.

Une personne qui recherche une grande autonomie pourra apprécier cette latitude professionnelle que lui procure la gestion multisite en rencontrant moins souvent son supérieur immédiat et en gérant son temps et ses priorités à sa convenance.

Les nombreux déplacements permettent au cadre de prendre du recul relativement à sa pratique et à ses interventions de gestion, puisqu'il ne travaille pas toujours dans le même site.

Dans certaines organisations, le cadre multisite aura l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences en matière de technologies de l'information et de communication (TIC), un volet pouvant être apprécié par plusieurs.

*Pour le cadre qui aime bouger et qui carbure aux changements, ce contexte de travail offre un environnement de travail stimulant, non routinier, qui peut se révéler une source de sentiment profond d'accomplissement.*

## Les défis de la gestion multisite

Au plan de la gestion du personnel, le cadre multisite rencontre plusieurs défis. Ces derniers ne sont pas si différents de ceux qui sont rencontrés par les cadres exerçant leur rôle sur un seul site, mais ils sont amplifiés par le contexte. Ils se déclinent en cinq dimensions :

- la supervision du travail;
- la communication;
- l'appréciation du rendement;
- la gestion de la carrière;
- la fidélisation des employés.

### La supervision du travail : entre autonomie et contrôle

Tout d'abord, pour plusieurs, la gestion multisite peut évoquer le défi de la supervision du travail : comment s'assurer de la quantité et de la qualité du travail accompli? D'une part, étant donné qu'une supervision directe et constante ne peut être assurée par de l'observation, le cadre peut choisir d'avoir recours à de multiples mécanismes de surveillance. Cependant, cette intensification du contrôle peut causer des problèmes à certains employés qui verront leur charge de travail alourdie (Léon, 2005). De plus, les employés peuvent ressentir un certain malaise envers ces nombreuses mesures de surveillance (Léon, 2005).

D'autre part, le cadre peut choisir d'accorder sa confiance absolue en son équipe, mais ceci nécessite une grande maturité et une meilleure responsabilisation chez les employés. Il y a également un risque que les employés ne se sentent pas suffisamment soutenus par leur superviseur, ce qui pourrait altérer leur engagement envers leur supérieur et l'organisation. En effet, l'employé dont le supérieur immédiat adopte un style de gestion « si on ne se voit pas c'est que tout va bien » risque d'avoir de la difficulté à se sentir soutenu. Par contre, pour certains employés très autonomes, cette grande latitude leur donne l'occasion de montrer fièrement leurs réalisations à leur supérieur immédiat pour lui démontrer qu'il avait raison de leur témoigner sa confiance.

Enfin, la gestion de la santé et de la sécurité au travail pose un défi particulier. Des études ont révélé qu'une présence soutenue sur le terrain, jumelée au développement de liens interpersonnels forts entre le superviseur et les employés, avait des répercussions positives sur la santé et la sécurité au travail (O'Dea et Flin, 2003). La gestion à distance serait ainsi moins propice à un environnement de travail sain et sécuritaire.

### La communication

En second lieu, la communication se révèle un enjeu important de la gestion multisite. Étant souvent indirecte, la qualité de la communication s'en trouve amoindrie, puisque plusieurs signaux non verbaux ne peuvent être transmis (Brunelle, 2009). Certains malentendus peuvent même être exacerbés par la distance. Les conversations spontanées « de corridor », souvent très riches en informations, tant pour le cadre que pour ses employés, sont moins fréquentes.

Le climat de travail se mesure aussi difficilement, souvent à travers la perception de quelqu'un d'autre. Les informations du terrain viennent indirectement. Elles sont filtrées par le messenger, le plus souvent un leader informel de l'équipe, une précieuse source d'informations.

*Les conversations spontanées « de corridor », souvent très riches en informations, tant pour le cadre que pour ses employés, sont moins fréquentes.*

Pour limiter ces risques, les cadres peuvent décider de structurer et de planifier davantage leurs communications. Cette standardisation des mécanismes de communication peut présenter des désavantages pour les employés qui peuvent déplorer un manque de spontanéité : le contenu et la fréquence des communications étant majoritairement décidés par le supérieur immédiat, les employés devront trouver d'autres moments ou d'autres façons d'amorcer les conversations avec lui.

Des rencontres à faible intervalle occasionnent aussi des difficultés à établir un lien de confiance entre le cadre et ses employés. Pourtant, bien connaître ses employés facilite grandement la tâche du cadre, puisque ce dernier sera plus en mesure de faire passer son message rapidement et clairement (Léon, 2005). Dans cette situation, il s'avère plus difficile que les employés se sentent valorisés, motivés, engagés et satisfaits (Brunelle, 2009).

En somme, la qualité de la relation doit compenser le faible nombre de rencontres entre le cadre multisite et ses employés. Pour le cadre, le défi consiste donc à donner un sens au travail de ses employés et à leur faire vivre la mission et les objectifs de travail malgré la fréquence des rencontres et leur relation à distance.

### L'appréciation de la contribution

Une autre difficulté découlant de la gestion à distance concerne l'évaluation de la performance. En effet, comment apprécier la contribution de ses employés pour ensuite les soutenir dans leur développement lorsqu'on peut rarement les observer?

Tandis que le contrôle des résultats peut tout de même se réaliser par le biais de données statistiques, l'appréciation du rendement individuel apparaît beaucoup plus complexe (Léon, 2005). Les employés déviants peuvent plus facilement être détectés et remis sur la bonne voie lorsqu'ils sont observés quotidiennement.

De plus, il s'avère plus difficile d'anticiper les problèmes de rendement lorsque le cadre ne discute pas régulièrement de vive voix avec ses employés. Il doit parfois agir en situation de crise en tentant de rassembler l'information le plus rapidement possible afin d'intervenir de manière adéquate. Ce genre de situation exige une excellente maîtrise du stress et un excellent esprit d'analyse et de synthèse afin de calmer la situation et non de l'amplifier.

Les situations demandant un réalignement exigent plus de temps lorsque le cadre n'est pas sur place de façon continue. Il faut alors trouver des méthodes alternatives pour encadrer plus directement les employés présentant des difficultés, par exemple, avoir un chef d'équipe ou un coordonnateur professionnel sur place.

### La gestion de la carrière

Foncièrement lié à l'appréciation de la contribution, le soutien au développement de la carrière constitue un autre défi pour les cadres œuvrant dans un contexte de gestion à distance (Taskin et Tremblay, 2010).

D'une part, puisque la gestion multisite oblige le cadre à contrôler principalement l'atteinte des résultats, il devient difficile pour ce dernier de se soucier du développement de ses employés dans une perspective de carrière à long terme. L'évaluation du potentiel de ses employés s'avère une opération délicate lorsqu'on n'a pas la chance de les observer souvent. Pourtant, les employés ne devraient pas ressentir que leurs possibilités en matière de développement de carrière sont réduites (Taskin et Tremblay, 2010). Le cadre doit offrir des occasions de développement à ceux qui le désirent en leur confiant des mandats particuliers ou en les invitant à participer à des comités de projet. Il peut également leur offrir plus de responsabilités et de latitude dans la gestion de leur travail.

Le soutien à la carrière des cadres eux-mêmes représente également un défi. Étant éloignés de leurs pairs et de leur supérieur, les cadres doivent établir une très bonne relation avec ce dernier afin de recevoir tout le soutien requis pour développer leur talent et leur compétence ainsi que pour s'épanouir dans leur métier. L'élaboration d'un plan de développement individualisé (PDI) sera très précieuse pour assurer un développement structuré et harmonieux.

### La fidélisation des employés

Enfin, certaines études ont révélé que la gestion à distance entraîne des effets négatifs sur la fidélisation des employés en nuisant à leur niveau de soutien perçu et à leur engagement envers l'organisation, deux variables reliées au roulement de la main-d'œuvre (Taskin et Tremblay, 2010). Comme nous l'avons dit précédemment, la gestion à distance peut amoindrir la qualité de la relation entre le supérieur et l'employé, et ce, en nuisant à l'engagement, à la satisfaction et au bien-être de ce dernier.

*Le cadre doit trouver des moyens de créer un lien émotionnel stable pour que les employés se sentent soutenus et compris malgré le contexte de gestion à distance.*

Ainsi, le cadre doit trouver des moyens de créer un lien émotionnel stable pour que les employés se sentent soutenus et compris malgré le contexte de gestion à distance. Le défi du cadre réside dans le développement, avec chacun de ses employés, d'un sentiment de proximité afin qu'une relation de confiance et de soutien mutuel s'instaure entre eux, et ce, malgré la distance.

### Vers une définition du cadre multisite

À la lumière du contexte de la gestion multisite, quelle définition pourrions-nous donner au cadre qui gère des équipes et des individus répartis sur différents sites?

Pour Léon (2005), la gestion à distance implique de devoir gérer des individus dispersés géographiquement dans différentes installations. Ainsi, cela ne permettrait pas au gestionnaire d'observer directement le travail de ses employés (Léon, 2005).

Selon Lombardo et Eichinger (1996), un gestionnaire qui gère efficacement à distance adopte les comportements suivants :

- il sait concevoir les pratiques, les processus et les méthodes de travail qui permettent de diriger à distance, en limitant le besoin de contrôle;
- il est à l'aise lorsqu'il s'agit de laisser les gens s'autogérer, sans avoir à intervenir de façon personnelle;
- il est capable de faire fonctionner les choses, par personnes interposées, sans avoir à être sur place;
- il sait avoir de l'impact sur les gens et sur les résultats en communiquant à distance.

Enfin, d'après Brunelle (2009), le gestionnaire à distance contemporain est celui qui doit exercer son influence essentiellement à l'aide de moyens technologiques.

### **Notre définition du cadre multisite**

Cadre qui supervise une ou plusieurs personnes, ou des équipes, dispersées dans différentes installations et qui doit atteindre les objectifs qui lui sont confiés, notamment, par des choix stratégiques adaptés à la situation.

## PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Le contexte dépeint par la gestion multisite comporte de nombreux défis pour les cadres. Ces derniers ont besoin d'être soutenus et outillés par l'organisation pour atteindre les objectifs qui leur sont confiés.

Les organisations devront également se pencher sur le profil de cadres recherchés pour ce type de poste. Ces compétences sont-elles si différentes de celles qui sont requises chez un cadre supervisant des employés sur un seul site?

Par la suite, après avoir présenté les pratiques de gestion à privilégier en contexte multisite, nous nous pencherons sur la structure de soutien et d'apprentissage à mettre en place pour habiliter le cadre dans l'exercice de ces pratiques. Enfin, nous discuterons de l'organisation du travail favorable à la gestion multisite ainsi que des outils technologiques la facilitant.

*Les compétences clés requises chez un cadre multisite sont-elles si différentes de celles qui sont requises chez un cadre supervisant un seul site ?*

### Le profil du cadre multisite

La question de la gestion multisite amène inévitablement la question du profil de compétences : les compétences clés requises chez un cadre multisite sont-elles si différentes de celles qui sont requises chez un cadre supervisant un seul site? Puisque leur rôle est le même, il serait étonnant de dire qu'il doit développer un profil de compétences différent. De plus, le cadre qui gère ses équipes sur un même site est tout de même amené à superviser à distance, puisque ses employés peuvent être répartis sur différents étages et que ses équipes peuvent travailler selon un horaire de 24 heures, sept jours sur sept.

En regardant du côté de la littérature, Brunelle (2009) suggère que ce type de cadre doit détenir les compétences suivantes :

- bien communiquer et bien écouter;
- apprendre rapidement (surtout l'utilisation des outils technologiques);
- avoir confiance en soi et aux autres;
- naviguer dans l'incertitude et l'ambiguïté;

- s'adapter aux changements;
- faire preuve d'un haut niveau d'empathie de manière à bien saisir la nature de la relation qui se développe entre lui et chacun des membres de son équipe, ses pairs et l'équipe de direction, et ce, pour être capable d'intervenir convenablement, selon les besoins de chacun.

De plus, nous croyons que le cadre multisite doit aussi posséder l'habileté de gérer à partir des résultats au lieu de baser une partie de son évaluation de la performance sur l'assiduité des employés ou sur le climat de travail. Gérer à partir des résultats signifie être capable d'établir des objectifs avec les membres de son équipe, de développer un système d'indicateurs et d'assurer un suivi. Les résultats peuvent être évalués à partir d'indicateurs de satisfaction de la main-d'œuvre, de la présence au travail, d'accidents de travail, du taux d'événements indésirables, etc.

La gestion de soi constitue une seconde compétence que nous jugeons essentielle à développer étant donné le haut niveau de stress que doit gérer le cadre.

Il ressort de cette revue que tous les cadres doivent posséder les mêmes compétences. Le cadre multisite doit toutefois démontrer un très haut niveau de compétence dans certains domaines, principalement en planification, en organisation, en communication et en gestion par résultats.

Une hypothèse serait donc qu'occuper un poste de cadre multisite requiert beaucoup plus d'expérience. Par contre, il est également possible que certains cadres peu expérimentés excellent dans tous ces domaines et se révèlent très performants dans ces postes.

Le cadre qui performe dans un contexte multisite possède donc probablement certains talents. En somme, ce n'est pas tout le monde qui est fait pour la gestion multisite.

## La dotation du personnel : choisir les bonnes personnes

À la lumière des constats précédents, la première pratique à mettre en place concerne le processus de dotation. Il faut recruter et sélectionner des individus possédant de grandes aptitudes dans des domaines précis, notamment, ceux qui ont un grand sens de l'organisation du travail, d'excellentes capacités relationnelles, l'habileté de gérer à partir des résultats et la capacité de responsabilisation et de délégation.

Le cas échéant, les pratiques d'appréciation de la contribution et de développement des compétences devront s'harmoniser avec les compétences essentielles ciblées pour un poste multisite.

Dans un même ordre d'idée, la sélection des employés supervisés par un cadre multisite devra également tenir compte de leur capacité à travailler dans ce contexte. Les caractéristiques suivantes devront être recherchées : avoir la capacité de se motiver, de se discipliner, de travailler avec un minimum de supervision, être flexible, bon communicateur et posséder un minimum d'habiletés liées à l'utilisation des nouvelles technologies (Brunelle, 2001). Une grille d'autoévaluation de la capacité à être encadré à distance pourrait être remise aux candidats afin de s'assurer de leur compréhension du contexte multisite.

Pour soutenir le développement des compétences des employés ou pour faciliter l'intégration des nouveaux, des systèmes de parrainage ou de mentorat peuvent être instaurés.

### Autoévaluation de mes habiletés de gestion à distance

- Suis-je disponible émotionnellement pour mon équipe?
- Est-ce que je consacre suffisamment de temps à chacun?
- Est-ce que je communique régulièrement avec l'ensemble de mes équipes?
- Est-ce que je communique régulièrement avec chacun des membres qui composent mes équipes?
- Est-ce que je structure efficacement l'information avant de la transmettre à mes équipes?
- Est-ce que je donne de la rétroaction régulièrement à mes équipes et à ses membres?
- Est-ce que je contacte plus souvent certaines personnes de mon équipe?
- Est-ce que j'ai établi des liens de confiance avec les leaders informels de chacune de mes équipes?
- Est-ce que je prends le temps de *coacher* les employés de toutes mes équipes pour développer leurs compétences?
- Est-ce que je questionne mes employés sur leurs aspirations professionnelles?

Adapté de Déroulède (2009)

## Le soutien au développement des compétences des cadres

Gérer à distance demande au cadre de développer certaines forces, notamment, en délégation, en communication et en gestion par résultats. Ainsi, pour soutenir la gestion multisite, l'organisation peut mettre en place une structure de soutien.

Cette structure peut comprendre du *coaching*, du jumelage avec un cadre expérimenté, des groupes de codéveloppement professionnel, des communautés de pratique, des groupes de discussion, etc. Les modalités de développement des compétences en groupe permettent de contrer l'isolement du cadre en lui donnant l'occasion de socialiser avec ses collègues. De plus, attirer un conseiller senior de l'équipe de la direction des ressources humaines au cadre multisite pourrait permettre de lui offrir un soutien accru.

Pour Brunelle, le développement des compétences des cadres devrait porter sur les pratiques de gestion cherchant à réduire les distances psychologiques qui seraient amplifiées par les distances géographiques. Selon le professeur, la distance psychologique se définit « comme étant la perception du niveau de proximité qu'un individu a envers une autre personne, un groupe ou une organisation. Il s'agit d'une perception qui ne peut se mesurer que par l'impression de l'individu » (2009 : 12). En misant sur certaines pratiques de gestion précises, il est toutefois possible de limiter cette distance psychologique, puisqu'il s'agit d'une question de perception.

Voici quatre pratiques de gestion recommandées par Brunelle (2009) pour le cadre qui gère à distance :

- privilégier le face-à-face;
- contrer les distances : créer un sentiment de proximité;
- se préoccuper des attentes individuelles;
- promouvoir l'esprit d'équipe.

### Privilégier le face-à-face

Privilégier les rencontres face à face facilite grandement la perception d'un sentiment de proximité entre le cadre et ses employés. Pour y parvenir, Brunelle (2009) conseille :

- d'organiser des rencontres, le plus rapidement possible, lorsqu'il y a un nouvel employé;
- de démontrer du leadership lors de ces rencontres;
- d'organiser périodiquement des rencontres de groupe en face à face à intervalle ni trop rapproché ni trop espacé;
- d'utiliser ces rencontres pour créer une cohésion entre les personnes, un climat de partage et de confiance réciproque.

### Contre les distances : créer un sentiment de proximité

Lorsque les rencontres face à face sont difficilement réalisables, le cadre doit alors tenter de contre les distances psychologiques. Pour ce faire, Brunelle (2009) recommande :

- de définir clairement les rôles et les attentes et de faire le suivi à ce sujet;
- de transmettre des messages clairs et détaillés et de s'assurer qu'ils soient bien compris;
- d'utiliser les outils technologiques : courriels, vidéoconférences, réseaux sociaux, etc.

De plus, le cadre doit favoriser un sentiment de soutien pour que les employés sentent qu'ils peuvent compter sur leur supérieur immédiat et que ce dernier se soucie de leur bien-être. Pour démontrer son soutien, le cadre peut montrer de l'intérêt pour ses employés, prendre en considération leurs aspirations professionnelles et leurs valeurs en plus de se montrer disponible lorsque ces derniers ont un problème.

*Le cadre doit favoriser un sentiment de soutien pour que les employés sentent qu'ils peuvent compter sur leur supérieur immédiat et que ce dernier se soucie de leur bien-être.*

## Se préoccuper des attentes individuelles

Pour compenser l'absence d'une proximité physique, le cadre doit prendre le temps de développer une relation avec chacun des membres de son équipe. Il doit investir du temps pour connaître et reconnaître chacun des employés. Selon Brunelle (2009), le cadre doit réussir à :

- communiquer régulièrement avec chacun des membres de l'équipe;
- organiser des rencontres individuelles;
- prendre le temps de connaître chacun de ses employés, leurs passions, leurs défis personnels et professionnels, etc.;
- parler d'avenir, de possibilités de carrière ou de développement avec chacun de ses employés.

## Promouvoir l'esprit d'équipe

Le cadre ayant notamment pour rôle d'encourager la collaboration, il importe que celui-ci réussisse à promouvoir l'esprit d'équipe même s'il n'est pas souvent avec ses employés. Ainsi, pour Brunelle (2009), le cadre qui gère à distance efficacement :

- fait ressortir les réalisations de l'équipe en lien avec les objectifs de l'équipe ciblés;
- rappelle régulièrement les valeurs du groupe;
- crée des occasions de socialisation pour faciliter les rapprochements et pour inspirer un sentiment de proximité.

### Les comportements à éviter pour le cadre multisite

- L'omniprésence : manquer de confiance en son équipe.
- Prendre trop de temps avant de contacter les personnes qui ont fait part d'une problématique.
- Envoyer des courriels surchargés d'informations et qui manquent de clarté.
- Donner des conseils trop généraux au lieu de donner de la rétroaction précise sur des situations réelles.
- Agir de manière inéquitable en donnant plus d'informations à certains membres de l'équipe ou en consacrant plus de temps à certaines équipes.

Adapté de Déroulède (2009)

## Les conditions facilitantes

### Adapter l'organisation du travail

L'organisation du travail doit être adaptée à la gestion multisite. Plus que dans tout autre contexte, les rôles de chacun des membres de l'équipe doivent être clarifiés. Les employés ont besoin de connaître précisément leurs responsabilités et la latitude décisionnelle qui leur est accordée pour les exercer. Dans le cas contraire, le cadre multisite risque d'être inondé d'appels et de courriels.

L'optimisation des processus, par exemple, par le *lean* management, est une façon de mieux adapter l'organisation du travail en révisant les processus pour les améliorer et pour diminuer le gaspillage qui réduit l'efficacité et la performance de l'organisation.

*Plus que dans tout autre contexte, les rôles de chacun des membres de l'équipe doivent être clarifiés. Les employés ont besoin de connaître précisément leurs responsabilités et la latitude décisionnelle qui leur est accordée pour les exercer.*

On doit se questionner sur la marge de manœuvre de l'équipe, mais aussi sur celle du cadre intermédiaire afin qu'il puisse réellement déléguer des tâches aux membres de son équipe. On doit réfléchir à la manière de décentraliser la prise de décision à tous les niveaux hiérarchiques. Les cadres doivent recevoir du soutien pour apprendre à bien déléguer.

Des chefs d'équipe, des coordonnateurs professionnels ou des assistants du supérieur immédiat peuvent être nommés pour faciliter la coordination des équipes et le transfert des informations entre l'équipe et le cadre. Selon les conventions collectives en vigueur, ces personnes se verront offrir une prime de chef d'équipe ou de coordination professionnelle, en fonction du nombre d'intervenants sous leur responsabilité.

Il faudra également porter une attention particulière au nombre de personnes qui composent chacune des équipes supervisées par un cadre multisite. Il faut éviter que ce dernier ne gère un trop grand nombre de personnes. Réorganiser les équipes pour diminuer le nombre de sites à superviser peut aussi faire partie de la solution.

## Optimiser les processus de communication

La gestion multisite met en lumière l'importance de posséder des ressources technologiques propices aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces outils peuvent prendre la forme de messagerie instantanée, de vidéoconférence en salle, sur ordinateur personnel, sur cellulaire ou sur tablette, de forums de discussion, d'intranet, de systèmes de bases de données partagées, de formations en ligne, etc.

Bien qu'ils ne remplacent en rien la communication face à face, ils sont très utiles pour contrer les distances physiques de même que pour limiter les risques de troubles musculosquelettiques tout en réduisant l'utilisation du papier. L'équipe de direction doit allouer les ressources nécessaires pour ces technologies qui deviennent nécessaires dans ce contexte. Le bureau sans papier peut se réaliser seulement si le cadre peut se brancher dans toutes les installations.

Actuellement, les ressources technologiques du réseau de la santé et des services sociaux sont peu propices à l'implantation de plusieurs TIC. L'accès restreint au réseau sans fil, la sécurité des actifs informationnels et l'interdiction à l'égard des réseaux sociaux limitent le recours à plusieurs technologies.

Par ailleurs, optimiser les processus communicationnels peut se faire en permettant aux employés d'avoir accès directement aux informations RH par le biais d'outils de communication pour responsabiliser les employés et pour décharger un peu le cadre, par exemple, en mettant fréquemment à jour l'intranet.

Tenir à jour un bottin des responsables à contacter en cas de situations particulières améliore aussi les processus de communication en permettant de réagir plus rapidement aux imprévus.



## LE GUIDE DES MEILLEURES PRATIQUES DE LA GESTION À DISTANCE

### Année de lancement

2013

### Établissement

CSSS de la Baie-des-Chaleurs (CSSSBC)

Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC

Effectifs (ETC) : 864<sup>1</sup>

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

Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC

Effectifs (ETC) : 1914<sup>2</sup>

### Résumé

La gestion à distance est une réalité bien présente au CSSSBC et au CSSSAM-N. Dans le cas du premier établissement, les cadres sont répartis dans neuf installations dispersées sur un territoire de plus de 200 km. Dans le second cas, bien que la distance entre les installations soit moins grande, le nombre de cadres multisite n'en demeure pas moins très élevé, puisque ce CSSS est réparti dans sept installations.

Pour mieux soutenir leurs cadres travaillant dans un contexte multisite, les deux établissements ont décidé d'élaborer conjointement un guide des meilleures pratiques de la gestion à distance. Ce projet s'inscrit dans le cadre des G9, dans le projet respectif des établissements : « Coopération, savoir collectif et innovation, moteurs d'une gestion contemporaine pour les cadres du réseau de la santé et des services sociaux », pour le CSSSBC, et « Projet d'optimisation du rôle des cadres et d'amélioration de leurs conditions d'exercices : viser loin, toucher près! », pour le CSSSAM-N.

Afin de mieux documenter les meilleures pratiques en matière de gestion à distance, les trucs et les astuces, les deux établissements ont réalisé une étude des besoins sur le terrain par le biais d'observation, de groupes de discussion et de sondages. Les résultats ont été validés avec les meilleures pratiques. Ainsi, une comparaison des données a été réalisée pour faire ressortir les éléments de convergence et de divergence entre les deux établissements.

Le chercheur M. Éric Brunelle, de HEC Montréal, a participé au projet à titre de conseiller.

### Pour en savoir plus

*Guide des meilleures pratiques de la gestion à distance*

### Personne-ressource

#### Michel Bond

Directeur des ressources humaines

Téléphone : 418 759-3443, poste 2194

michel.bond.csssbc@ssss.gouv.qc.ca

#### Dominique Lemonde

Directrice des ressources humaines et du développement organisationnel

Téléphone : 514 384-2000, poste 5322

dominique.lemonde.csssamn@ssss.gouv.qc.ca

1 et 2. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

## AVANTAGES ORGANISATIONNELS

Étant donné tous les enjeux provenant de la gestion multisite, les organisations ont tout intérêt à offrir un soutien adapté aux cadres œuvrant dans ce contexte. Selon Brunelle (2009), le cadre qui gère à distance doit adopter des pratiques de direction bien précises s'il veut amener son équipe à travailler efficacement. Ainsi, les établissements pourront mieux attirer et fidéliser leur personnel d'encadrement et leur main-d'œuvre tout en améliorant leur performance.

### Attraction et fidélisation du personnel d'encadrement

Ce ne sont pas tous les cadres qui sont performants dans un contexte de gestion à distance (Brunelle, 2009). En aidant les cadres à mieux gérer à distance, les organisations pourront s'assurer que ces derniers soient à la bonne place et qu'ils puissent contribuer à la performance organisationnelle. Dans le cas inverse, plusieurs cadres pourraient se montrer insatisfaits dans leur emploi et risquer de quitter l'organisation. Les établissements ont donc avantage à bien soutenir ces cadres s'ils souhaitent les voir satisfaits en emploi et réduire leur stress. Ainsi, ils pourront mieux les fidéliser. En outre, en faisant connaître ce soutien à la relève, l'organisation pourra attirer plus efficacement de meilleurs candidats.

*Les établissements ont donc avantage à bien soutenir ces cadres s'ils souhaitent les voir satisfaits en emploi et réduire leur stress. Ainsi, ils pourront mieux les fidéliser.*

### Fidélisation des employés

De plus, les bonnes pratiques de gestion à distance favorisent un meilleur engagement des employés, une hausse de leur satisfaction, une meilleure cohésion, une meilleure communication ainsi qu'une culture plus forte (Brunelle, 2009). Leur emploi devient ainsi beaucoup plus intéressant et le risque de les voir partir de l'organisation diminue.

### Amélioration de la performance des établissements

Les bonnes pratiques de gestion à distance ont pour effet, pour le cadre, de simplifier le choix des moyens de communication, de faciliter la résolution de conflits ainsi que le contrôle et la coordination (Brunelle, 2009). La qualité des interventions sera haussée, ce qui aura pour conséquence de mieux motiver, mobiliser et guider les employés. La performance des équipes s'en trouvera donc accrue au bénéfice de toute l'organisation.

## DÉFIS DU SOUTIEN AUX CADRES MULTISITES

Dans cette section, nous vous présentons les défis qui pourraient survenir lors de la mise en œuvre des pratiques présentées dans ce document.

### L'uniformisation de la philosophie de gestion

Pour que le cadre multisite adopte les comportements associés aux compétences du cadre multisite, il sera très important que l'équipe de direction observe également ces comportements. Autrement dit, il faut s'assurer qu'il y ait une bonne cohérence entre le modèle de gestion demandé aux cadres multisites et celui qui est adopté par l'équipe de direction. De plus, le supérieur immédiat devra démontrer une ouverture d'esprit quant à sa propre délégation et être ouvert à accorder plus d'autonomie à son ou ses cadres multisites.

### La délégation du pouvoir

Lorsque survient une urgence sur un site et que le cadre responsable n'est pas sur place, le défi consiste alors à nommer clairement une personne qui a le pouvoir de prendre les décisions nécessaires.

*Il faut s'assurer qu'il y ait une bonne cohérence entre le modèle de gestion demandé aux cadres multisites et celui qui est adopté par l'équipe de direction.*

Cette personne serait un gestionnaire qui ne posséderait pas d'autorité hiérarchique, mais qui pourrait prendre des décisions et qui aurait le pouvoir d'intervenir. Par contre, il faut que cette personne soit reconnue officiellement par l'organisation afin qu'elle soit légitimée auprès des employés.

### La coordination des services de soutien

Pour fournir les conditions favorables à la gestion multisite, il faut aussi s'assurer que les cadres disposent de tout le soutien nécessaire, que ce soit du point de vue des ressources humaines, financières et informationnelles. Ce type de soutien s'avère souvent essentiel dans un contexte multisite, car, bien souvent, ils ont besoin de recevoir des réponses rapidement et d'être accompagnés dans la gestion de situations complexes ou urgentes.

De plus, à la DRH, un répondant unique peut être attribué au cadre multisite pour mieux le soutenir et pour optimiser sa performance. En créant un lien de confiance avec le cadre, le conseiller RH connaîtra mieux sa réalité et pourra lui répondre plus rapidement et intervenir de façon plus adaptée à sa situation.

### Le transfert des connaissances

Enfin, le transfert des connaissances est un défi particulièrement important dans un contexte multisite. Étant souvent isolés de leurs pairs, les cadres peuvent difficilement transmettre leurs connaissances. Des mécanismes de capitalisation et de transfert des connaissances s'avèrent particulièrement utiles dans un contexte où les cadres n'ont pas souvent l'occasion de socialiser ensemble.





## LE CADRE MULTISITE

- Statuez, avec l'équipe de direction, sur la nécessité d'avoir un profil particulier du cadre multisite ou de considérer si certaines compétences doivent être plus développées ou aiguisées.
- Portez une attention particulière au profil recherché du cadre multisite lors de la dotation de ces postes.
- Sensibilisez les supérieurs immédiats des cadres multisites à l'importance d'offrir tout le soutien nécessaire à ces derniers pour qu'ils puissent assumer toutes leurs responsabilités.
- Ajoutez, à votre offre de services, des formations particulières pour tenir compte de la gestion multisite.
- Assurez-vous d'être en contact constant avec le cadre multisite pour le soutenir auprès de ses équipes.
- Contrez l'isolement des cadres multisites en leur permettant de participer à la vie organisationnelle.

# OUTIL DE RÉFLEXION



## Contexte et définitions

- A. Connaissez-vous les réalités vécues par vos cadres multisites (nombre d'équipes, nombre de sites, éloignements des sites, etc.)?
- B. Y a-t-il des obstacles ou des leviers à leur fonctionnement optimal?

## La dotation des cadres multisites

- C. Est-ce que votre organisation a réfléchi sur le profil requis pour occuper un poste de cadre multisite?
- D. Est-ce que les outils de sélection ont été adaptés à la réalité multisite?
- E. Votre organisation a-t-elle pris des mesures pour favoriser l'intégration sociale des cadres multisites?

## Le soutien au développement des compétences

- F. Avez-vous offert des formations sur la supervision des équipes, sur la délégation, sur les moyens de communication ou sur la gestion par résultats qui tiennent compte du contexte multisite?

## Les conditions facilitantes

- G. Quels leviers pourraient faciliter leur travail?
- H. De quel type de soutien administratif et de soutien-conseil disposent vos cadres multisites?
- I. Est-ce que les cadres multisites possèdent toutes les technologies de l'information et de communication nécessaires pour favoriser une gestion efficace et une bonne communication avec leurs équipes?
- J. A-t-on organisé un soutien de gestion en ce qui concerne les chefs d'équipe et les coordonnateurs professionnels qui sont sur les différents sites?

## CONCLUSION

Les cadres multisites exercent leur métier dans un contexte de travail singulier, présentant plusieurs défis et pouvant causer de l'insatisfaction chez plusieurs. Par contre, ce contexte peut convenir à certains cadres en leur procurant un sentiment de liberté et d'autonomie.

Pour bien soutenir leurs cadres multisites, les organisations pourront les accompagner dans le développement des compétences jugées essentielles dans ce contexte, notamment, la communication, la gestion par résultats et la délégation. Revoir l'organisation du travail et optimiser les processus de communication pourront également faciliter la performance des cadres multisites pour leur permettre de mieux s'épanouir dans leur emploi.



## BIBLIOGRAPHIE

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (2012). *I-Stratège : domaine ressources humaines*, banque R-25. Montréal, AQESSS.

Beaudoin, Wenda (2012). « Gérer à distance, un défi au quotidien », *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, vol. 8, n° 1, p. 56-58.

Brunelle, Éric (2009). « E-leadership : L'art de gérer les distances psychologiques », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 10-20.

Brunelle, Éric (2001). *La virtualité dans les organisations et ses implications de gestion*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 191 p.

Déroulède, Bertrand (2009). *Manager à distance en toute sérénité*, Issy-les-Moulineaux (France), ESF éditeur, coll. Guides pratiques Cegos, 156 p.

Dubé, Line (2009). « Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 75-83.

Léon, Emmanuelle (2005). « Vers une redéfinition du lien entre l'individu et son entreprise? Les enjeux du management à distance », dans *16<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH de l'Université de Paris Dauphine*, Paris, 22 p.

Lombardo, Michael M et Robert W. Eichinger (1996). *L'architecte de carrière : les fiches à trier*. Lominger.

O'Dea, Angela et Rhona Flin (2003). *The role of managerial leadership in determining workplace safety outcomes*, rapport de recherche n° 044, Aberdeen (Royaume-Uni), University of Aberdeen, 77 p.

Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). « Comment gérer des télétravailleurs? », *Gestion*, vol. 35, n° 1, p. 88-96.

## SUGGESTIONS DE LECTURE – SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE SUJET

### *Le manager à l'écoute*

Une communication efficace est au cœur des pratiques du cadre multisite. Communiquer demande premièrement d'écouter son interlocuteur. Le livre d'Yves Blanc s'avère un mode d'emploi pour le cadre souhaitant développer ses capacités d'écoute.

L'auteur propose six défis pour cultiver et élargir sa capacité d'écoute. À partir de ces défis, le lecteur pourra personnaliser son propre programme d'écoute active en sélectionnant ceux qu'il considère comme prioritaires et en cernant ses atouts, ses manques et ses priorités. Chaque défi suggère une succession d'actions concrètes.

**Blanc, Yves (2005). *Le manager à l'écoute*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, 200 p.**

### *Gestionnaires inspirants*

Pour Isabelle Lord, les leaders inspirants consacrent une grande partie de leur temps à la communication. Ils sont clairs, donnent un sens au travail de leur équipe, sont crédibles, compétents, savent écouter et ont la capacité de faire ce qu'ils disent. Son livre explique les bases de la communication pour devenir un « gestionnaire inspirant » en présentant les dix stratégies de communication des leaders. L'auteure souhaite éveiller les consciences sur les comportements de gestion nuisibles tout en fournissant des conseils pratiques adaptés à la réalité des gestionnaires.

L'ouvrage est destiné aux gestionnaires et à ceux qui aspirent à le devenir. Il propose une approche pragmatique. En réalisant une quinzaine d'exercices, le lecteur pourra évaluer son style – personnel, analytique, directif, conciliateur ou animateur – et mieux connaître les canaux de communication formels et informels.

Il s'agit d'un point de départ pour savoir où on en est et quel est le chemin à parcourir pour pouvoir se qualifier de gestionnaire inspirant.

**Lord, Isabelle (2011). *Gestionnaires inspirants : les 10 règles de communication des leaders*, Montréal, Les Éditions logiques, 194 p.**

## *Leadership Is a Conversation*

L'idée de départ de cet article du *Harvard Business Review* est que les processus de communications organisationnelles ont besoin d'être revus. Les organisations performantes sont celles qui font preuve de crédibilité et qui obtiennent l'engagement de leurs employés en entretenant une conversation authentique avec eux. Les méthodes de communication hiérarchiques et centralisées doivent ainsi laisser la place à des procédés plus dynamiques et sophistiqués. La solution des auteurs : la conversation organisationnelle.

Cette conversation est amorcée par les leaders de l'organisation qui ne se contentent pas de donner des ordres aux employés : ils engagent avec eux une conversation bidirectionnelle.

Leur modèle de leadership se base sur quatre éléments de la conversation organisationnelle :

- L'intimité : se rapprocher
- L'interactivité : promouvoir le dialogue
- L'inclusion : élargir le rôle des employés
- L'intention : poursuivre une stratégie.

Un article pertinent pour le cadre qui désire développer ses habiletés communicationnelles.

**Groysberg, Boris et Michael Slind (2009).** « Leadership Is a Conversation », *Harvard Business Review*, vol. 90, n° 6, p.76-84.



T 514 842-4861 [www.aqesss.qc.ca](http://www.aqesss.qc.ca)  
505, BOULEVARD DE MAISONNEUVE OUEST  
BUREAU 400, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2