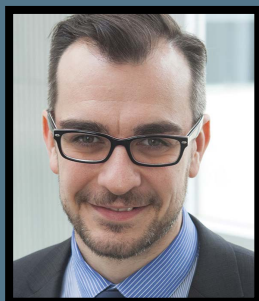


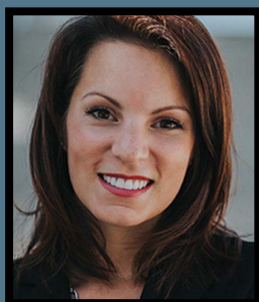
## ANALYSE

# LEADERSHIP ET GESTION MULTISITE : APPRIVOISER LES DÉFIS DE LA GESTION À DISTANCE

Le Projet de loi 10 vient transformer en profondeur les organisations et la gouvernance dans le réseau de la santé et des services sociaux. L'intégration territoriale qui en découle amène une nouvelle réalité pour les gestionnaires. Ces derniers voient le nombre d'installations sous leur supervision augmenter et, conséquemment, ils doivent désormais gérer un personnel dispersé. Au fil de leurs expériences, ils découvrent ainsi la réalité qu'est la gestion multisite et, surtout, le défi que représente l'exercice du leadership à distance.



**ÉRIC BRUNELLE**  
Professeur agrégé, HEC Montréal



**JO-ANNIE FORTIN**  
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Comment mobiliser, motiver, communiquer efficacement lorsque nous ne voyons plus notre personnel? Comment favoriser un esprit d'équipe et une culture de collaboration lorsque tout le monde est éloigné? Comment s'assurer de la qualité du travail réalisé et effectuer un contrôle efficace lorsque nous sommes physiquement absents? Bref, comment gérer et contrer les effets de la distance qu'impose la gestion multisite? Déjà que le métier de gestionnaire vient avec un lot considérable de défis, voilà que la distance amplifie et complexifie le tout.

À la suite de plusieurs interventions et recherches que nous avons réalisées au cours des dernières années, autant dans le réseau de la santé que dans plusieurs autres secteurs confrontés à ce même défi, nous présentons dans le cadre de cet article une réflexion sur cette réalité organisationnelle ainsi que des pistes afin d'aider les gestionnaires à y déployer leur leadership.

## NOUVEAUX CONTEXTES, NOUVEAUX ENJEUX

Diriger des employés à distance tel que l'impose une gestion multisite vient avec plusieurs défis. Bien que la situation provoquée par la loi 10 présente quelques caractéristiques spécifiques, elle n'est pas unique. Plusieurs autres domaines tels que la consultation, les centres d'appel, les techniciens et vendeurs sur la route sont également confrontés aux défis de la gestion à distance.

Les statistiques indiquent que c'est environ 1,2 milliard de travailleurs, soit le tiers de la main d'œuvre mondiale qui est touché par ce phénomène. Que ce soit en mode multisite (comme c'est le cas avec la loi 10), en mode télétravail à domicile, travail mobile ou équipes virtuelles, les gestionnaires œuvrant dans ces contextes doivent composer avec le fait de diriger des personnes qu'ils ne voient qu'occasionnellement et avec qui ils communiquent grâce à une utilisation importante d'outils électroniques (c.-à-d., courriel, texto, téléphone, visioconférence, etc.).

Gérer la distance s'avère un enjeu important et une tendance lourde. Il s'agit d'un phénomène susceptible d'engendrer des conséquences importantes et qui mérite une attention particulière.

## GESTIONNAIRE EN MUTATION

Gérer à distance impose un changement de paradigme. Les dynamiques de pouvoir changent, tout comme les modes de communication et la manière d'établir et surtout de maintenir des relations interpersonnelles. Ce qui faisait le succès d'un gestionnaire dans un mode traditionnel n'est plus nécessairement aussi vrai dans ce nouveau contexte. De nouvelles compétences deviennent nécessaires et de nouveaux défis doivent être relevés. Bref, la distance a pour effet d'amener à revoir les fondements même du métier et de ses pratiques.

### L'INFORMEL EN PERDITION!

On ne compte plus le nombre de fois que des gestionnaires nous ont partagé leur frustration en soulignant à quel point il leur était désormais difficile de « sentir les choses », de capter le véritable état d'âme de leur équipe et de bien décoder les subtilités émotionnelles. Cela s'explique. Un des effets importants de la distance est la réduction des échanges informels. Vous savez, ces rencontres improvisées que nous faisons à la cafétéria ou dans les corridors et qui nous offrent quantité d'informations de toute sorte.

**Il ne fait aucun doute  
que parvenir à bien gérer  
les distances relationnelles  
est une clé fondamentale  
que devrait maîtriser  
tout bon gestionnaire.**

La dimension informelle joue un rôle important dans les dynamiques organisationnelles. Ces rencontres permettent des échanges spontanés facilitant le partage d'informations, les ajustements mutuels, la coordination d'activités, la transmission de contenu, etc. L'informel joue un rôle souvent déterminant dans les processus de prise de décision et dans les phénomènes de socialisation. C'est souvent dans l'informel que le gestionnaire parvient véritablement à déployer pleinement son leadership et à mettre en œuvre sa capacité d'influence.

Lorsque nous sommes physiquement éloignés, les dynamiques informelles tendent à disparaître pour donner lieu à des relations plus structurées, plus planifiées... bref, plus formelles. Enlevant du coup un levier important au gestionnaire dans sa capacité à influencer et à utiliser son flair et ses sens pour intervenir rapidement et efficacement.

### DES COMMUNICATIONS PLUS DIFFICILES

L'utilisation des technologies transforme considérablement les dynamiques communicationnelles. Qui n'a jamais transmis un message par courriel qui a été mal compris, qui a généré de la confusion, ou pire, un conflit? Savoir choisir le bon outil et bien l'utiliser devient une compétence clé et un art qui s'impose lorsque nous cherchons à exercer du leadership à distance.

Bien que certaines technologies soient désormais très performantes en matière de téléprésence, les recherches démontrent que le contact humain offre une richesse communicationnelle encore inégalée. Cela s'explique par le fait que ces outils réduisent le niveau d'interactivité dans les échanges et ne permettent que peu la transmission de messages non-verbaux. Il devient alors plus difficile pour les individus de décoder efficacement les émotions de leur interlocuteur, d'interpréter adéquatement et pleinement les messages transmis et d'ajuster leur discours afin de faciliter la synchronisation des messages partagés.

Ces outils rendent ainsi les communications plus difficiles et conséquemment la direction de personne plus exigeante.

### LE GESTIONNAIRE EN PERTE DE CONTRÔLE!

Le contrôle est un rôle important du gestionnaire et une source de pouvoir non négligeable pour ce dernier. Qu'il soit fait de manière systématique ou plus informellement, le contrôle est omniprésent en milieu organisationnel. Traditionnellement, le contrôle managérial s'exerce grâce à trois éléments :

1. Le lieu - le regard que le gestionnaire porte sur ses employés travaillant à proximité est source de discipline.
2. Le temps - le gestionnaire contrôle en vérifiant le temps passé sur les lieux du travail.
3. Les actions - le gestionnaire contrôle la réalisation des tâches, des cadences de travail, des méthodes et processus de travail et du suivi des règles administratives.

À distance, ces trois moyens pour contrôler deviennent impossibles (Taskin, 2006). En effet, comment contrôler la présence, le temps passé sur une tâche, la manière d'effectuer le travail lorsque nous sommes dans l'incapacité d'observer visuellement les employés et la réalisation du travail? Certes, il existe des moyens technologiques pour y parvenir, mais les recherches démontrent clairement qu'à distance, les mécanismes de contrôle traditionnel sont inefficaces.

Pour être véritablement efficace, il est recommandé d'effectuer un contrôle par la fixation d'objectifs et la validation de l'atteinte de ceux-ci. Conséquemment, le rôle du gestionnaire se transforme en s'approchant davantage d'une logique de coaching où le gestionnaire veille à la performance de ses employés par une dynamique de responsabilisation, de soutien à l'autonomie, de confiance, plutôt que dans une logique de surveillance.

Il est intéressant de noter que bon nombre de gestionnaires vivent cette modification de rôle comme une perte importante de pouvoir. Ils craignent que leur position et leur statut deviennent obsolètes en l'absence de supervision directe ce qui a pour effet de générer de l'angoisse et surtout de la résistance (Mello, 2007).

## DES CLÉS POUR EXERCER PLEINEMENT UN LEADERSHIP À DISTANCE

Quelles pratiques mettre en œuvre afin de tirer son épingle du jeu lorsque nous souhaitons exercer du leadership dans un contexte multisite? C'est la question que nous nous sommes posée et pour laquelle nous avons cherché des réponses. Notamment, tout juste avant l'application de la loi 10, nous avons mené une étude en collaboration avec deux centres de santé et de services sociaux (CSSS). Ces derniers devaient composer avec les défis d'une gestion multisite et tentaient de trouver des solutions pour soutenir leurs gestionnaires. Dans le cadre de cette recherche, 34 gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec, ayant sous leur supervision entre 10 et 50 employés répartis dans 3 à 5 installations, ont été interrogés. Cette étude avait pour objectif principal d'enrichir notre compréhension de la réalité propre aux gestionnaires multisites et d'apprendre de leurs expériences afin d'identifier les meilleures pratiques pour exercer efficacement du leadership dans ce contexte particulier. En somme, sur la base de cette étude et de toutes les autres que nous avons menées, voici des pistes et des réflexions afin d'aider les gestionnaires à pleinement exercer leur leadership dans ce contexte.

### GÉRER EFFICACEMENT LES DISTANCES... RELATIONNELLES

« Je me sens plus proche de certains collègues ou employés se trouvant à l'autre bout de la ville, à Paris ou à San Francisco, que de ceux qui se trouvent tout juste à côté de mon bureau ». Cette affirmation illustre à merveille la complexité du

**Des moments de socialisation  
servant à développer et  
entretenir les relations  
deviennent donc impératifs  
si nous souhaitons  
véritablement contrer  
la distance physique et  
parvenir à bien gérer  
les distances relationnelles.**

concept qu'est la distance. C'est qu'il existe plusieurs dimensions à la distance. Deux dimensions doivent tout particulièrement être considérées lorsque nous gérons dans un contexte multisite : la distance physique et la distance relationnelle.

La distance physique correspond à l'écart objectivement observable entre deux éléments. Par exemple, nous pouvons dire qu'un employé se trouve à 50 km de son patron. La distance relationnelle, quant à elle, correspond à l'écart affectif qui existe entre deux personnes. Nous pouvons nous sentir proche d'une personne, même si elle est physiquement éloignée et nous sentir loin d'elle, même si elle est tout juste à côté de nous.

La littérature nous indique que dans un contexte de travail à distance, une faible distance relationnelle (ou un fort sentiment de proximité) facilite les échanges et la communication, favorise l'émergence d'un sentiment de confiance, facilite la collaboration, est positivement associée à l'engagement et à la satisfaction des individus, augmente la rétention du personnel et entraîne une meilleure performance globale des travailleurs et des gestionnaires (Antonakis et Atwater, 2002; Brunelle, 2009; 2013; Golden et al., 2008).

De plus, comme le démontre Hess (2003), la perception de distance (ou de proximité) est une des dimensions les plus fondamentales de toutes relations interpersonnelles.

Ainsi, considérant qu'exercer du leadership est d'abord et avant tout d'établir et maintenir des relations avec les autres et considérant les résultats de recherche, il ne fait aucun

doute que parvenir à bien gérer les distances relationnelles est une clé fondamentale que devrait maîtriser tout bon gestionnaire. Notons que cela est autant vrai dans un contexte traditionnel que dans un contexte multisite. Toutefois, la distance physique complexifie les dynamiques en place en agissant comme une sorte de catalyseur.

En effet, il est intéressant de savoir que les recherches soutiennent l'expression populaire « loin des yeux, loin du cœur ». Plus la distance physique séparant des individus est grande plus un sentiment de détachement émotif et un faible niveau d'engagement relationnel surviennent. Autrement dit, la distance physique favorise une plus grande distance relationnelle, rendant du coup plus difficile la maîtrise de cette clé de gestion.

Des moyens doivent ainsi être mis en place pour faire en sorte que l'expression devienne « loin des yeux, près du cœur ». Mais comment s'y prendre ? Heureusement, la distance relationnelle est un état psychologique. Il est donc possible d'intervenir et de tenter de contrer l'effet de la distance physique en adoptant des pratiques favorisant ce sentiment de proximité. Voyons quelques pratiques efficaces.

### S'OUVRIRE À L'AUTRE POUR QU'IL SE PARTAGE ENSUITE

Il convient de comprendre que la distance relationnelle est un concept dyadique. C'est-à-dire que le sentiment de distance peut être vécu de manière inégale entre les deux personnes. Par exemple, même si un gestionnaire se sent proche d'un employé, il est possible que ce dernier se sente éloigné de lui. Il devient alors primordial pour le gestionnaire qui cherche à gérer les distances relationnelles de comprendre cette dynamique et de mettre en place des pratiques qui permettront également à ses employés de réduire la distance relationnelle.

Le meilleur moyen pour y parvenir que nous avons observé dans nos recherches est d'établir le dialogue en montrant une ouverture envers les autres et surtout en s'ouvrant soi-même le premier.

Le réflexe naturel que nous observons chez une majorité de gestionnaires est de chercher à se rapprocher de son équipe en adoptant une attitude d'écoute. Pour se faire, ils se mettent à questionner et à s'intéresser à leurs employés. Malgré les bonnes intentions, cette pratique a des limites. D'abord, contrairement à la volonté initiale, de nombreux employés vivent cela comme une intrusion dans leur vie privée et parfois même une tentative de contrôle de la part de leur patron. Conséquence : ils se ferment plutôt que de s'ouvrir et se partager.

Nous observons dans nos études qu'une étape préalable est essentielle avant de véritablement pouvoir pleinement profiter de cette attitude d'écoute : se dévoiler soi-même. Il s'agit là de la première étape de ce processus de construction d'une bonne relation. En s'ouvrant aux autres, le gestionnaire donne l'exemple. Il témoigne de sa sincère volonté d'établir

une relation et de se rapprocher d'eux. Plusieurs des gestionnaires que nous avons observés nous indiquent parler de leur vie personnelle, de leur intérêt dans la vie en générale, de leur personnalité offrant une véritable chance à leur employé d'apprendre à les connaître et permettant du coup de réduire la distance relationnelle.

### OFFRIRE DES OCCASIONS DE SOCIALISATION

Une évidence, trop souvent oubliée, doit être rappelée. Pour avoir la chance de construire une bonne relation, il faut avoir des opportunités d'apprendre à se connaître mutuellement. Des moments de socialisation servant à développer et entretenir les relations deviennent donc impératifs si nous souhaitons véritablement contrer la distance physique et parvenir à bien gérer les distances relationnelles.

Dans un contexte traditionnel, les interactions professionnelles sont composées d'un mélange d'échanges axés sur la tâche et sur la socialisation (Stogdill, 1974). Ainsi, le simple fait de se côtoyer au bureau offre certains moments de socialisation qui peuvent, parfois, être suffisants à bien gérer la distance relationnelle. Cependant, tel que nous l'avons évoqué précédemment, dans un contexte à distance, les dynamiques ont tendance à se formaliser et à être davantage orientées vers des relations axées sur la tâche. Il s'agit d'un effet pervers de ce contexte et pour lequel il devient essentiel pour le gestionnaire de rester vigilant et de chercher à offrir de véritables occasions de socialisation.

Ceci étant dit, il n'existe pas de solution unique qui favorise cette socialisation. Certains organisent des fêtes, des 5 à 7, des voyages et d'autres des activités structurées de consolidation d'équipe (*team building*). Cependant, il peut être pertinent de souligner que ces moments de socialisation peuvent également se faire par une utilisation originale des moyens technologiques. Par exemple, rien n'empêche un gestionnaire de coordonner sa pause-café avec celle de ses employés afin d'échanger via Skype ou par téléphone. Certains utilisent les réseaux sociaux. Peu importe le moyen, le message ici est de ne pas négliger cette dimension humaine importante.

### VEILLER AUX « CARTES MENTALES »

À l'instar des cartes routières pour les conducteurs automobiles, les cartes mentales sont des guides orientant l'action et permettant de soutenir le travail. Plusieurs questions d'ordre administratif, logistique ou technologique peuvent facilement venir miner la relation entre un gestionnaire et son employé. Par exemple, quelles sont les ressources disponibles pour contrer la distance et organiser des événements de socialisation ? Quels sont les outils mis à la disposition des employés et quelle utilisation personnelle peuvent-ils en faire ? Comment procéder en cas de problèmes techniques ? Quelles sont les mesures mises en place afin de soutenir adéquatement les employés ? Quelles sont les ressources disponibles pour appuyer les gestionnaires à apprendre à gérer dans ce nouveau contexte ?

Dans cette optique, nos résultats indiquent qu'il est fortement recommandé de produire un document disponible pour tous. Nous appelons ce document la charte de travail à distance. Il permet d'établir et de diffuser ouvertement les règles organisationnelles en matière de fonctionnement et d'appui au travail à distance. Mais surtout, la production de ce document et les mises à jour qui suivent permettent la tenue d'une véritable réflexion sur les enjeux spécifiques de l'organisation et favorisent le maintien d'un dialogue ouvert et indispensable à la présence d'un climat propice à une saine gestion à distance.

### SAVOIR PRENDRE DE LA DISTANCE POUR MIEUX SE RAPPROCHER

Le volet émotionnel tend à être passé sous silence (autant dans la littérature que dans la pratique par ailleurs) lors d'une transformation comme celle engendrée par la loi 10. Cependant, les distances génèrent des émotions particulières, pouvant être difficiles à vivre et à gérer. Notons, par exemple, le sentiment d'isolement et la peur d'être oublié lors des nominations et promotions.

Pour être performant dans un contexte multisite, il faut d'abord être bien. Voilà un des constats les plus importants que nous ont permis nos recherches. Dans cette optique, nos résultats, tout comme la littérature sur le sujet, indiquent que le travail à distance ce n'est pas fait pour tout le monde. Une propension à l'auto-motivation, la discipline, l'autonomie semblent impératives. La première question qui se pose donc est la suivante : est-ce pour moi ?

Dans le même ordre d'idée, nous aimerions souligner une dynamique émotionnelle particulière et présente dans la gestion multisite au sein du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Nos recherches soutiennent qu'une forte proportion de gestionnaires se sentent démunis lorsqu'ils passent d'un mode de gestion traditionnel à un mode multisite. Face à ce nouveau contexte, ils vivent un sentiment d'abandon.

Sans véritablement bien comprendre le changement de paradigme qui se présente à eux, la plupart se sentent moins compétents dans ce nouveau contexte. Ils ont le sentiment de ne plus répondre aux attentes de leurs employés, de ne pas être suffisamment disponibles et présent pour eux. Ne sachant pas trop comment s'y prendre et vivant un sentiment de culpabilité, ils adoptent des pratiques afin de « compenser » les effets de la distance, par exemple en augmentant le temps passé sur la route afin d'accroître les présences physiques, plutôt que de véritablement transformer leurs pratiques, s'ajoutant du coup une surcharge de travail et s'exposant à des risques d'épuisement. Ainsi, entre épuisement et sentiment de culpabilité, ils continuent d'exercer leur métier sans véritablement remettre en question leurs pratiques.

Il devient donc essentiel pour les gestionnaires de comprendre ces dynamiques émotionnelles afin de prendre un pas de recul pour gérer les émotions que l'évolution de leur rôle peut

éveiller et ne pas s'exposer à ces différents pièges. Un soutien organisationnel, souvent trop rare, serait certainement très utile pour aider et guider ces gestionnaires laissés seuls à eux-mêmes la plupart du temps.

## CONCLUSION

Cet article présente une réflexion sur les dynamiques dans un contexte de gestion multisite et offre des pistes de solution pour aider les gestionnaires dans leur pratique. Cependant, il est impératif de souligner qu'il ne s'agit que d'un tour d'horizon sur l'exercice du leadership dans ce contexte. Plusieurs autres défis d'importance méritent également une attention de la part des gestionnaires et des organisations. Par exemple, des défis et questions quant à la gestion des conflits, sur les pratiques de recrutement, sur la gestion des relations syndicales, sur la législation santé-sécurité, sur les meilleures pratiques d'implantation de ces pratiques et mode d'organisation du travail, sur les pratiques des patrons des gestionnaires, sur la mise en place d'un programme de soutien pour les cadres et des employés à distance demeurent. Également, des questions technologiques telles que la gestion de la sécurité des informations, les pratiques de support informatique, le choix des outils technologiques ont leur importance. De plus, des questions sociales telles que les initiatives gouvernementales pour favoriser les modes de travail à distance afin de réduire les problèmes de trafic routier et de santé publique sont également des éléments d'intérêt qui méritent des approfondissements.

Bref, comme vous le voyez, la question est lancée et les problématiques à aborder demeurent nombreuses. Nous savons cependant une chose avec certitude, le gestionnaire est au cœur des solutions pour relever ces défis et les organisations ont intérêt à en prendre soin. ///

### Références

- ANTONAKIS, J. & ATWATER, L. (2002). "Leader distance: a review and a proposed theory". *Leadership Quarterly*, Vol. 13, no. 6, p. 673-704.
- BRUNELLE, Éric (2009). "E-leadership", *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 10-20.
- BRUNELLE, Eric (2010). « Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction », *Management International*, vol. 14, n° 4, p. 23-35.
- BRUNELLE, Eric (2013). "Leadership and Mobile Working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style". *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, no. 11.
- GOLDEN, Timothy D., VEIGA, John F. & DINO, Richard N. (2008). "The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?". *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 6, p. 1412-1421.
- HESS, J. A. (2003). "Measuring distance in personal relationships: The Relational Distance Index". *Personal Relationships*, vol. 10, no. 2, p. 197-215.
- MELLO, Jeffrey A. (2007). "Managing Telework Programs Effectively". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 19, no. 4, p. 247.
- TASKIN, Laurent (2006). « Télétravail : Les enjeux de la déslocalisation pour le management humain », *Interventions Économiques*, n° 34.