



Approches et outils de gestion des priorités utilisés par les cadres dans un contexte multisites

Rapport d'évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) abrégée

Juin 2018

Centre intégré universitaire
de santé et de services sociaux
de la Capitale-Nationale

Dépôt légal : 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-82123-6 (imprimé)

ISBN : 978-2-550-82124-3 (PDF)

© Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, 2018

Approches et outils de gestion des priorités utilisés par les cadres dans un contexte multisites

Rapport d'évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) abrégée

Auteures

Patricia Bouchard, M. Sc., professionnelle en ETMISSS

Julie Dussault, Ph. D., professionnelle en ETMISSS

Sylvie St-Jacques, Ph. D., responsable scientifique

Direction de l'enseignement et des affaires universitaires (DEAU)

Service de l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et services sociaux (ETMISSS) et de la bibliothèque

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale

Juin 2018

Demandeuse

Caroline Laprise, chef du développement organisationnel et du personnel d'encadrement, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Gestionnaires du mandat

Sandra Lavigne, adjointe au directeur, développement des instituts universitaires, CIUSSS de la Capitale-Nationale (Sept. 2017 – mars 2018)

Catherine Safiany, Chef de service de l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et services sociaux et de la bibliothèque, CIUSSS de la Capitale-Nationale. (Avril 2018)

Recherche documentaire

Élyse Granger, bibliothécaire, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Mise en page

Mélissa Lepage, technicienne en administration, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Révision linguistique

Anne-Marie Tourville, technicienne en administration, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Comité de suivi

Marco Argouin, chef en maladies infectieuses, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Amélie Boilard, psychologue organisationnelle, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Caroline Laprise, chef du développement organisationnel et du personnel d'encadrement, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Maryse Mathieu, conseillère cadre en soins infirmiers, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Julie Mignault, chef des activités de l'offre de service en soins infirmiers, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Chantal Pilote, adjointe à la coordination administrative de la recherche, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Julie Villeneuve, directrice adjointe de l'enseignement et des affaires universitaires, volet innovation et gestion des connaissances, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Remerciements

Pour leur contribution à la révision du plan de réalisation :

Martin Bergeron, directeur adjoint au développement organisationnel et au soutien à la transformation, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Sylvie Beauchamp, chef de l'Unité d'ETMISSS, CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal

Mirou Jaana, professeure agrégée, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa

Responsabilité

Ce document n'engage d'aucune façon la responsabilité du CIUSSS de la Capitale-Nationale, de son personnel et des professionnels à l'égard des informations transmises. En conséquence, le CIUSSS de la Capitale-Nationale et les membres de l'Unité d'ETMISSS ne pourront être tenus responsables en aucun cas de tout dommage de quelque nature que ce soit au regard de l'utilisation ou de l'interprétation de ces informations.

Comment citer ce document

Bouchard, P., Dussault, J. et St-Jacques, S. (2018). Approches et outils de gestion des priorités utilisés par les cadres dans un contexte multisites. Rapport d'ETMI abrégée, UETMISSS, CIUSSS de la Capitale-Nationale, 28 p.

RÉSUMÉ

Objectif

L'environnement multisites dans lequel évoluent les cadres du réseau de la santé et des services sociaux québécois et la prescription d'une gestion de proximité exigent certaines adaptations des méthodes de travail. Actuellement, plusieurs gestionnaires ont besoin d'éclairage sur les outils disponibles pour bien gérer leur emploi du temps. La présente évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) vise à déterminer quels sont les outils de gestion des priorités qui permettraient d'augmenter le temps consacré aux activités à valeur ajoutée.

Méthodologie

Une revue systématique de la littérature a été réalisée dans trois bases de données bibliographiques à partir de termes de recherche liés aux concepts « gestionnaires » et « gestion du temps ». Une recherche dans la littérature grise a aussi été effectuée, avec les mêmes mots-clés. Une première sélection a été réalisée à partir de la lecture des titres et des résumés, puis une seconde à la lecture approfondie des documents retenus, à partir de critères d'inclusion préétablis. Après une évaluation de la qualité méthodologique, les données pertinentes ont été colligées dans une grille d'extraction structurée. L'analyse des résultats a été faite à l'aide des niveaux de preuve établis selon des critères spécifiques.

Résultats

La recherche documentaire a permis le recensement de 2757 documents différents. Finalement, deux documents ont été retenus. Les résultats issus de ces documents convergent sur la pertinence de réduire les interruptions de toutes natures et de réserver des instants de tranquillité pour la réalisation de certaines tâches exigeant davantage de concentration.

Conclusion

Les résultats soutiennent la pertinence de réduire, chez les gestionnaires, les interruptions de toute nature et l'instauration d'instants de tranquillité au travail. Les évidences scientifiques demeurent limitées. La poursuite des recherches sur l'efficacité des pratiques de gestion du temps utilisées dans les milieux de travail est essentielle.

SOMMAIRE

Approches et outils de gestion des priorités utilisés par les cadres dans un contexte multisites

Patricia Bouchard, Julie Dussault et Sylvie St-Jacques

Avec la réorganisation récente du réseau de la santé et des services sociaux québécois, les cadres sont nombreux à évoluer dans un environnement multisites. Pour ces gestionnaires, la prescription de gestion de proximité et la nécessité d'offrir un soutien important aux employés apportent de nouveaux défis. À cela s'ajoutent les attentes signifiées qui requièrent l'intégration de l'approche d'amélioration continue et de la résolution de problèmes. Actuellement, plusieurs gestionnaires peinent à atteindre ces objectifs et ont besoin d'être éclairés sur les outils disponibles pour bien gérer leur emploi du temps.

Dans ce contexte, la Direction générale du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale, via le comité d'« Amélioration des conditions d'exercice des cadres », a sollicité l'expertise de l'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux (UETMISSS) du CIUSSS de la Capitale-Nationale dans le but de répondre à la question suivante :

Quels sont les outils de gestion des priorités qui permettraient aux cadres d'augmenter le temps consacré aux activités à valeur ajoutée et de réduire celui consacré à des activités à valeur non ajoutée ?

CONSTATS

L'analyse des données issues de la littérature permet d'émettre les constats suivants :

- Les effets des pratiques de gestion du temps des cadres sont peu mesurés, bien que très discutés et d'actualité.
- Les stratégies visant à réduire les interruptions de travail et à réserver des moments de tranquillité semblent être prometteuses pour mener à bien des tâches spécifiques et améliorer la performance journalière des cadres.
- La nécessité d'expérimenter et de mesurer l'utilisation d'outils et de techniques de gestion des priorités demeure.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	III
SOMMAIRE	IV
TABLE DES MATIERES	V
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES ANNEXES	V
1. PROBLÉMATIQUE	6
2. PROJET D'ETMI	7
2.1. <i>Question d'évaluation</i>	7
2.2. <i>Méthodologie</i>	8
2.1.1. Stratégie de recherche.....	8
2.1.2. Sélection des études.....	8
2.1.3. Évaluation de la qualité et de la crédibilité des documents et extraction des données	10
2.1.4. Appréciation de la qualité de la preuve scientifique.....	10
3. RÉSULTATS	11
3.2. <i>Réduction des interruptions</i>	11
3.3. <i>Autres pratiques de gestion du temps</i>	12
4. ANALYSE DES RESULTATS.....	13
5. CONCLUSION	14
RÉFÉRENCES	26

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définition des critères CIMO	7
Tableau 2 : Critères de sélection des documents	9

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Stratégies et résultats de la recherche documentaire.....	15
Annexe 2 : Guide pour établir les niveaux de preuve	21
Annexe 3 : Schéma de sélection des publications.....	23
Annexe 4 : Tableau d'extraction des résultats.....	24

1. PROBLÉMATIQUE

Dans les organisations publiques, la charge de travail est grandissante et occupe plus que la totalité du temps dont disposent les gestionnaires (Lacombe, 2011). Cette surcharge découlerait, entre autres, de l'intensification des attentes signifiées aux gestionnaires et de l'augmentation de l'intensité du travail induite par les technologies de l'information et des communications (de Coninck & Gollac, 2006). L'intensification du travail oblige les employés à être plus polyvalents, disponibles et flexibles. Dans cette perspective, ils se sentent débordés, éprouvent un sentiment d'urgence et ont des difficultés à mener à bien leurs tâches dans un cadre temporel restreint (de Coninck & Gollac, 2006). Or, les gestionnaires qui n'arrivent pas à maîtriser cette complexité et à maximiser la valeur ajoutée de leur emploi du temps se font mener par les urgences et, en conséquence, délaissent les activités prioritaires telles que celles réservées à l'amélioration continue (Lacombe, 2011). Cette difficulté de gestion efficace du temps est très répandue et se retrouve parmi les problématiques managériales les plus importantes vécues actuellement par la majorité des entreprises (Lacombe, 2011).

L'intérêt pour l'étude de la gestion du temps remonte à de nombreuses années. Il s'agit d'un sujet documenté depuis plus de 50 ans qui a d'abord été introduit comme méthode pour stimuler la performance et l'efficacité au travail. Bien qu'il s'agisse d'un thème récurrent dans la pratique, la gestion du temps demeure un phénomène peu étudié empiriquement (Claessens, 2009). De plus, même s'il existe de nombreux outils pour faciliter la gestion du temps, leur efficacité demeure, à ce jour, peu évaluée (Claessens, 2007 ; 2009).

L'absence de consensus concernant la définition de la gestion du temps et de son opérationnalisation figure parmi les limites associées à l'étude du phénomène les plus fréquemment relevées dans la littérature. D'autres limites aussi mentionnées concernent l'homogénéité des populations étudiées (le plus souvent des étudiants), l'utilisation d'instruments de mesure non validés ou encore l'obtention de données auto-rapportées, surtout à partir de sondage (devis transversaux) (Claessens, 2007 ; 2009). À partir d'une revue systématique de la littérature, Claessens et coll. (2007) montrent que les comportements de gestion du temps sont reliés à une perception positive du contrôle du temps, à la satisfaction au travail et à la santé, mais qu'ils sont négativement associés au stress. Leurs résultats montrent aussi que la formation sur la gestion du temps améliore les compétences sur ce plan, mais que cela ne se traduit pas automatiquement par de meilleures performances au travail. Le peu d'études sur lesquelles sont basés ces résultats et le temps écoulé depuis la parution de cette revue appuient la pertinence d'en réaliser une nouvelle.

2. PROJET D'ETMI

2.1 Question d'évaluation

Dans le domaine de la gestion, la logique CIMO (Contexte, Intervention, Mécanismes, *Outcomes*) aide à formuler la question d'évaluation, à définir la stratégie de recherche documentaire et à identifier les critères de sélection des documents (Denyer & Tanfield, 2009). Dans ce projet, les critères CIMO sont présentés au tableau 1 et la question d'évaluation est la suivante :

Quels sont les outils et les approches utilisés par les cadres qui s'avèrent efficaces pour la gestion des priorités dans un contexte multisites ?

La définition de la gestion des priorités concerne l'ensemble des interventions qui permettent une utilisation efficace du temps de travail (Claessens, 2007). Plus spécifiquement, elle réfère aux comportements de planification visant l'utilisation efficace de son temps (par exemple : fixer des objectifs, planifier les tâches, établir les priorités, faire des listes, regrouper des tâches) et au contrôle de certains comportements (par exemple : déterminer le temps alloué à certaines tâches, poser des actions pour limiter les interruptions des collègues et des employés).

Tableau 1 : Définition des critères CIMO

Critères CIMO	Définition des critères
Context (C)	Les cadres : <ul style="list-style-type: none">• de tous types de milieux de travail;• de tous niveaux hiérarchiques;• qui ont des employés sous leur supervision ou les cadres-conseils;• dans un mode de gestion de proximité;• incluant un contexte multisites et de gestion à distance.
Intervention (I)	Gestion du temps de travail.
Mechanisms (M)¹	Techniques et outils « classiques » : listes des priorités, détermination d'objectifs, suivi des avancements, formations (sur les outils et techniques), instants de tranquillité et autres pratiques.
Outcomes (O)	Impacts organisationnels : <ul style="list-style-type: none">• efficacité au travail;• performance. Impacts sur les individus : <ul style="list-style-type: none">• sentiment de surcharge;• stress;• charge de travail;• épuisement;• tension au travail.

¹ Conditions qui mènent aux résultats.

2.2 Méthodologie

Afin de répondre à la question d'évaluation, une recherche documentaire a été réalisée dans des banques de données bibliographiques et dans la littérature grise². Un comité de suivi composé de sept gestionnaires du CIUSSS de la Capitale-Nationale a accompagné l'équipe de l'UETMISSS dans la réalisation de ses travaux en partageant leurs connaissances et en fournissant des informations pertinentes en lien avec la problématique et l'avancement du projet.

2.2.1 Stratégie de recherche

La recherche de littérature scientifique publiée dans des revues avec évaluation en amont par des pairs a été réalisée par une bibliothécaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Les bases de données bibliographiques *ABI Inform (ProQuest)*, *Business Source Premier (EBSCO)* et *PsychINFO (Ovid)* ont été interrogées. Les moteurs de recherche *Google* et *Google Scholar* ont été utilisés pour repérer la littérature grise. Cinq bases de données de littérature grise et vingt et un sites Internet pertinents ont aussi été visités. Les termes de recherche documentaire se regroupent sous deux concepts : 1) la gestion du temps et 2) les gestionnaires. Les listes de références des publications incluses ont été consultées afin de repérer d'autres documents qui n'auraient pas été trouvés par la recherche. La stratégie de recherche documentaire est présentée à l'annexe 1.

2.2.2 Sélection des études

La sélection des études a été effectuée à partir des critères d'inclusion et d'exclusion déterminés sur la base des critères CIMO et d'autres spécifications concernant les types de documents (années³, langue de publication) (tableau 2). Une première sélection des documents a été réalisée par un évaluateur à partir de la lecture des titres et des résumés, puis une seconde à la lecture approfondie des documents retenus. Un deuxième évaluateur était consulté en cas d'incertitude.

² La littérature grise fait référence aux études et autres documents disponibles sur les sites Internet de sociétés savantes, d'universités, d'associations professionnelles et d'institutions gouvernementales.

³ Les dix dernières années ont été considérées puisqu'il s'agit d'une ETMI abrégée.

Tableau 2 : Critères de sélection des documents

Critères	Inclusion	Exclusion
Type de document	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Études originales (tous les types de devis) ✓ Rapports d'évaluation ✓ Rapports gouvernementaux ou d'organisations savantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Éditoriaux ✓ Commentaires ✓ Résumés de conférence ✓ Lettre d'opinion ✓ Publicités ✓ Articles de journaux ou de magazines ✓ Tous types de rapports d'ETMI ✓ Tous types de revues de la littérature ✓ Guides d'implantation
Langue de publication	En français ou en anglais	
Année de publication	2007 à 2017	
Sujet du document	<p>Concerne la gestion du temps <u>Définition</u> : Toutes interventions qui permettent une utilisation efficace du temps de travail (Claessens, 2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Techniques et outils « classiques » : listes des priorités, détermination d'objectifs, suivi des avancements ✓ Instants de tranquillité et autres pratiques ✓ Formations (sur les outils et techniques) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pratiques de déconnexion ✓ Flexibilité des horaires de travail
Population	Gestionnaires	
Résultats d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentiment de surcharge : stress, charge de travail, épuisement, tension au travail, etc. ✓ Efficience au travail : performance 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conciliation travail-famille

2.2.3 Évaluation de la qualité et de la crédibilité des documents et extraction des données

La qualité méthodologique des études retenues a été évaluée à l'aide de l'outil validé *Qualsys* (Kmet, Lee, & Cook, 2004). La fiabilité des informations repérées sur les sites Internet a été déterminée au moyen d'un outil visant à évaluer la crédibilité des documents en ligne (Couture et Francis, 2015).

Une grille d'extraction structurée a permis de colliger les données incluant le premier auteur, la provenance du document (pays), l'année de publication, le type de devis de l'étude, les caractéristiques de la population à l'étude, les outils de mesures et les résultats d'intérêt.

2.2.4 Appréciation de la qualité de la preuve scientifique

La qualité de la preuve pour les résultats d'intérêt a été évaluée à partir des critères présentés à l'annexe 2. Ces critères, inspirés du *Grading of Recommendations Assessment, Development and Evaluation* (GRADE, 2016), permettent de prendre en compte le nombre de documents, la cohérence des résultats, la robustesse des devis de recherche, le nombre de participants (en fonction du devis) de même que la qualité méthodologique ou la crédibilité des documents en ligne.

3. RÉSULTATS

3.1 Sélection des documents retenus

La recherche documentaire dans les bases de données bibliographiques et les recherches sur Internet ont mené à l'identification de 2757 documents pouvant être potentiellement sélectionnés. Finalement, deux documents, publiés en 2013, ont été retenus. Le schéma de sélection des documents est présenté à l'annexe 3. L'extraction des données est disponible à l'annexe 4 et inclut l'évaluation de la qualité ou de la crédibilité des documents disponibles en ligne.

Le premier document retenu est un article scientifique publié en Allemagne et concerne des gestionnaires du secteur financier (Köning, Kleinmann et Höhmann, 2013). Le score de qualité méthodologique de cette étude a été établi à 91 %. Le second document est un guide présentant des réflexions et des bonnes pratiques à adopter dans un contexte de gestion multisites. Il a été produit conjointement par le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de la Baie-des-Chaleurs et le CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord (2013). Le niveau de crédibilité attribué à ce document a été qualifié de modéré.

3.2 Réduction des interruptions

Les deux documents retenus ont abordé la réduction des interruptions comme stratégie pour favoriser une gestion efficace de l'emploi du temps des cadres (König et coll., 2013 ; CSSS de la Baie-des-Chaleurs et CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord, 2013). L'étude quasi expérimentale réalisée par König et coll. (2013) visait à mesurer l'effet de l'introduction des instants de tranquillité sur la performance associée à la réalisation d'une tâche spécifique et la performance quotidienne. Les instants de tranquillité y sont définis comme des moments réservés où le gestionnaire s'isole dans son bureau pour une heure et demande à ne pas être interrompu. Selon les résultats obtenus, l'instauration d'instants de tranquillité a permis aux 27 gestionnaires inclus dans l'étude d'atteindre de meilleures performances quotidiennes au travail ($\beta=0.30$, $p<0.001$). Des bénéfices ont aussi été observés pour la réalisation de tâches nécessitant un haut niveau de concentration ($\beta=0.82$, $p<0.001$). Une analyse des effets des modérateurs montre que les cadres ayant un plus faible « sens du travail bien fait » bénéficient davantage des instants de tranquillité que les autres (performance à la tâche : $\beta=-0.66$, $p=0.03$ et performance quotidienne : $\beta=-0.44$, $p=0.02$).

Le guide des CSSS (2013), destiné aux gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux, suggère quelques méthodes pour diminuer les interruptions de toutes natures (courriels, appels téléphoniques, visites imprévues, etc.). Il a été rédigé à partir des données collectées par entrevue auprès de 34 cadres des deux CSSS et lors de la visite de quatre entreprises publiques ou privées. Les pratiques suggérées consistent à :

- fermer son logiciel de courriels pour la réalisation de tâches nécessitant davantage de concentration;
- se réserver une période en fin de matinée et en fin de journée pour répondre massivement aux messages électroniques (et non au fur et à mesure qu'ils rentrent) et, pour ce faire, limiter une période de temps défini;
- ne pas répondre au téléphone si l'on doit terminer un travail dans des délais serrés.

3.3 Autres pratiques de gestion du temps

Le guide des CSSS (2013) propose d'autres pratiques utiles pour la gestion efficace de l'emploi du temps des cadres. Elles concernent l'organisation du travail, le temps consacré aux déplacements et d'autres moyens utiles permettant une allocation optimale du temps de travail. Enfin, des outils de gestion du temps sont également proposés.

Les principales pratiques d'organisation du travail mentionnées dans le guide pour favoriser une meilleure gestion du temps de travail des cadres consistent à :

- prévoir une marge d'erreur pour les impondérables ;
- être flexible ;
- profiter des opportunités et des rencontres informelles ;

Le guide suggère également aux gestionnaires :

- de se limiter à l'essentiel ;
- d'informer son personnel de son emploi du temps ;
- de rendre son horaire visible ;
- de prévoir du soutien en cas d'urgence ;
- de bloquer à jour fixe les entretiens et les réunions électroniques et physiques ;

Pour limiter les pertes de temps en déplacements, il est proposé aux gestionnaires de bien les planifier et d'être réaliste dans l'estimation du temps de transport ou d'attente.

Les autres moyens utiles à privilégier pour la gestion du temps consistent à :

- s'accorder la possibilité de dire non ;
- faire une liste de tâches à réaliser ;
- déléguer certaines tâches ;

Ce guide propose aussi différents outils utiles à la gestion du temps : la grille SMART, des trucs pour l'utilisation des différents outils de communication (par exemple : connaître les fonctions du logiciel de gestion des courriels, partager et rendre son agenda connu de tous), la grille d'Eisenhower, les grandes lois de la gestion du temps (Loi de Carlson, Loi de Pareto, Loi de Parkinson, etc.).

4. ANALYSE DES RÉSULTATS

Les résultats des deux documents retenus convergent quant à la pertinence de réduire les interruptions de toutes natures et de réserver des instants de tranquillité pour la réalisation de certaines tâches exigeant davantage de concentration (König et coll., 2013 ; CSSS de la Baie-des-Chaleurs et CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord, 2013). Dans l'ensemble, les données scientifiques laissent entendre que les instants de tranquillité favorisent une gestion plus efficace de l'emploi du temps des cadres. Pour cette pratique, la qualité de la preuve scientifique a été qualifiée de modérée. C'est-à-dire que de nouvelles données sont peu susceptibles de modifier fortement la relation entre les instants de tranquillité et la performance au travail. Cette évaluation de la qualité de la preuve est d'abord basée sur la robustesse des devis utilisés dans ces documents. L'étude de König et coll. (2013) a été réalisée à partir d'un devis quasi expérimental et la collecte de données a été effectuée à l'aide d'un journal de bord quotidien (robustesse du devis modérée). Le guide des CSSS (2013) est produit à partir d'une analyse qualitative d'entrevues et de visites de sites (devis faible). Le nombre de participants total a aussi été pris en compte. Soixante et un questionnaires sont inclus dans les deux études, ce qui est peu si l'on tient compte du type de devis (qualitatif) utilisé. Sur le plan méthodologique, l'étude de König et coll. (2013) présente une excellente qualité (91 %). Pour sa part, le niveau de crédibilité du document des CSSS a été jugé modéré.

Toutes les autres pratiques de gestion du temps présentées dans le guide des CSSS (2013) sont basées sur une preuve insuffisante puisqu'elles sont issues d'un seul document de niveau de crédibilité modéré réalisé à partir d'un devis peu robuste (entrevues qualitatives et visites de sites) et avec un nombre peu élevé de répondants (n=34).

5. CONCLUSION

Cette ETMI abrégée a mené à l'identification de deux documents. Comme mentionné par Claessens et coll. en 2007, la gestion de l'emploi du temps des cadres demeure un sujet peu étudié. Il importe de poursuivre les recherches sur l'efficacité des pratiques utilisées dans les milieux de travail afin de mieux conseiller les gestionnaires quant à leur utilisation.

Les deux documents inclus soutiennent la pertinence de réduire les interruptions de toute nature et l'instauration d'instantanés de tranquillité au travail. Ces résultats, basés sur un niveau de preuve scientifique modéré, ont montré que cette pratique est prometteuse pour mener à bien des tâches spécifiques et améliorer la performance journalière des gestionnaires. Cependant, les effets sur les individus (stress, sentiment de surcharge au travail, tension au travail, etc.) demeurent inconnus et gagneraient aussi à être évalués. De plus, les pistes soulevées dans le guide des CSSS (2013) mériteraient d'être évaluées pour en connaître les effets sur le travail des gestionnaires.

Annexe 1 : Stratégies et résultats de la recherche documentaire

Base de données	Nombre de résultats
ABI/INFORM Global	1063
Business Source Premier	1097
PsycINFO	1244
Total	3404
Doublons	720
Total après retrait des doublons	2684

Littérature scientifique

ABI/INFORM Global (Proquest)⁴

Date de la recherche : 16 octobre 2017

⁴ La stratégie de recherche documentaire réalisée dans *ABI/INFORM Global (Proquest)* est présentée à titre d'exemple. Les autres, suivant la même démarche, sont disponibles sur demande.

<input type="checkbox"/>	Ensemble	Rechercher	Bases de données	Résultats	Actions
<input type="checkbox"/>	S15	S13 NOT S14	ABI//INFORM Global	1 063*	Actions
<input type="checkbox"/>	S14	TI(student OR students OR undergraduate* OR freshm?n OR family OR families OR child OR children OR childhood OR adolescen* OR teen OR teens OR teenagers OR parent OR parents OR parental)	ABI//INFORM Global	175 101*	Actions
<input type="checkbox"/>	S13	S11 AND S12	ABI//INFORM Global	1 120*	Actions
<input type="checkbox"/>	S12	YR(2007-2018) AND LA(english OR french) AND STYPE("Scholarly journals" OR "Dissertations & Theses")	ABI//INFORM Global	1 199 819*	Actions
<input type="checkbox"/>	S11	S7 AND S10	ABI//INFORM Global	8 980*	Actions
<input type="checkbox"/>	S10	S8 OR S9	ABI//INFORM Global	2 772 784*	Actions
<input type="checkbox"/>	S9	Su.exact(health care management OR upper management OR middle management OR managers OR executives OR supervisors OR directors OR school principals OR workers OR employees OR professionals)	ABI//INFORM Global	207 990*	Actions
<input type="checkbox"/>	S8	TI,AB(manager OR managers OR managerial OR leader OR leaders OR supervisor OR supervisors OR coordinator OR coordinators OR executive OR executives OR chief OR chiefs OR administrator OR administrators OR director OR directors OR officer OR officers OR "head nurse*" OR principal OR principals OR employee OR employees OR staff OR worker OR workers OR professional OR professionals)	ABI//INFORM Global	2 718 634*	Actions
<input type="checkbox"/>	S7	S1 OR S2 OR S3 OR S4 OR S5 OR S6	ABI//INFORM Global	23 677*	Actions
<input type="checkbox"/>	S6	su.exact(time management)	ABI//INFORM Global	4 258*	Actions
<input type="checkbox"/>	S5	TI,AB(((prioritis* OR prioritiz* OR scheduling) NEAR/1 (task OR tasks OR "work" OR activity OR activities)) OR "quiet hour*" OR ("goal setting" AND "time"))	ABI//INFORM Global	2 019*	Actions
<input type="checkbox"/>	S4	TI,AB((schedule OR schedules OR agenda OR agendas OR priority OR priorities) NEAR/1 (management OR managing OR "manage" OR organi?ing OR "organi?e"))	ABI//INFORM Global	1 582*	Actions
<input type="checkbox"/>	S3	TI,AB((effective* OR efficien*) NEAR/2 (use OR utili?ation) NEAR/2 "time")	ABI//INFORM Global	444*	Actions
<input type="checkbox"/>	S2	TI,AB("time" NEAR/1 (managing OR "manage" OR allocating OR "allocate" OR structuring OR structure OR planning OR scheduling))	ABI//INFORM Global	4 902*	Actions
<input type="checkbox"/>	S1	TI,AB("time" NEAR/2 (management OR control OR allocation))	ABI//INFORM Global	12 925*	Actions

Limite : 2007-2017; anglais et français; revues académiques

Littérature grise

Outil	Nombre de résultats
Google	33
Google Scholar	13
Sites Web et bases de données	30
Total	76
Doublons	3
Total après retrait des doublons	73

Sites Internet et bases de données consultées

#	Site web/Organisation	Date de la recherche	Mots-clés utilisés	# résultats potentiellement pertinents
1	La société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO)	02-nov-17	site:sqpto.ca "gestion du temps" OR "organisation du temps" OR "gestion des priorités"	0
2	Centre de recherche en gestion des services de santé CHU de Québec/UL	02-nov-17		0
3	Organisation internationale du travail	02-nov-17	time management	0
			site:ilo.org "time management" managers OR leaders OR supervisors (50 premiers résultats examinés)	0
4	CEFRIO	02-nov-17	gestion du temps	0
			site:cefrio.qc.ca "gestion du temps" OR "organisation du temps" OR "gestion des priorités"	0
5	Eurofound	02-nov-17	time management	0
			site:eurofound.europa.eu "time management" managers OR leaders OR supervisors	1
6	Banque mondiale	02-nov-17	Keyword: managers leaders supervisors (any word) Document Title : time limite: après 31 décembre 2006	0
7	Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS)	02-nov-17	temps	0
			gestionnaires	0
			cadres	0
8	Institute of Health Economics (IHE)	02-nov-17	time management	0
			site:ihe.ca "time management"	1

#	Site web/Organisation	Date de la recherche	Mots-clés utilisés	# résultats potentiellement pertinents
9	INAHTA Secretariat. International Network of Agencies for Health Technology Assessment (INAHTA)	03-nov-17	"time management"	0
			managers	0
10	Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ)	03-nov-17		0
			03-nov-17	time management
11	Program for Assessment of Technology in Health (Canada)	03-nov-17		0
12	National Institute for Health Research (NIHR)	03-nov-17	time AND management	0
			time AND managers	0
13	HTA Database Canadian search interface	03-nov-17	Any field: (managers OR leaders OR supervisors) AND time Limite:2007-2017	0
14	American College of Healthcare Executives	03-nov-17	site:ache.org "time management"	0
15	American Association of Healthcare Administrative Management	03-nov-17	site:aaham.org "time management"	0
16	Health Care Administrators Association	03-nov-17	site:hcaa.org "time management"	0
17	Public Management Research Association	03-nov-17	site:pmranet.org "time management"	0
18	European Health Management Association	03-nov-17	site:ehma.org "time management"	0
19	Australasian College of Health Service Management	03-nov-17	site:achsm.org.au "time management"	0
20	Association des gestionnaires des établissements en santé et services sociaux	03-nov-17	site:agesss.qc.ca "gestion du temps" OR "organisation du temps" OR "gestion des priorités"	0
21	Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux	03-nov-17	site:acssss.qc.ca "gestion du temps" OR "organisation du temps" OR "gestion des priorités"	0
22	Open Grey	03-nov-17	(time NEAR/2 (manag* OR control OR allocation OR use)) AND (manager* OR leader* OR supervisor* OR executive* OR director* OR administrator* OR coordinator OR chief*)	1
			"time management"	0
			"gestion du temps"	0

#	Site web/Organisation	Date de la recherche	Mots-clés utilisés	# résultats potentiellement pertinents
23	Proquest Dissertations & Theses Global	03-nov-17	Recherche par mots-clés	12
24	Open Acces Thesis and Dissertations	03-nov-17	Recherche par mots-clés	6
				6
25	Érudit	08-nov-17	Recherche par mots-clés	0
				0
				0
26	CAIRN	08-nov-17	Recherche par mots-clés	1
				2
				0
				0
				0
				0
				0
				30

Annexe 2 : Guide pour établir les niveaux de preuve

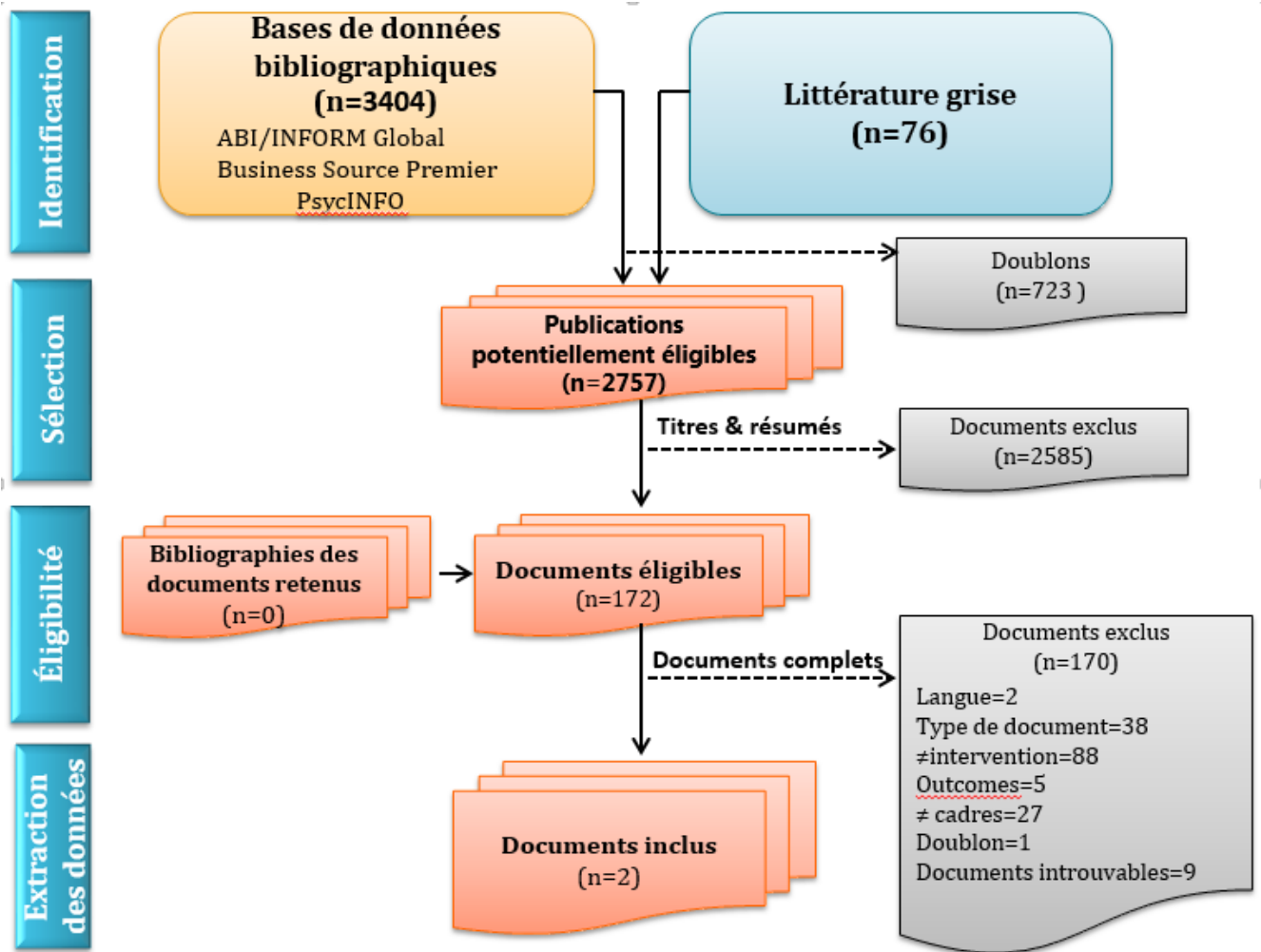
Qualité de la preuve scientifique	Description des critères
Élevée	<ul style="list-style-type: none"> - Données observées dans plus d'un article scientifique dont le SQ est élevé (≥ 0.80 ou ++). - Consensus fort entre les résultats des différentes études. - Consensus fort entre les résultats des données quantitatives et les données qualitatives. - Il existe une (des) méta-analyse(s) de bonne qualité ou plusieurs essais randomisés de bonne qualité dont les résultats sont cohérents. De nouvelles données ne changeront très probablement pas la confiance en l'effet estimé. - Nombre très élevé de répondants dans le total des études considérées (en tenant compte du devis quantitatif ou qualitatif).
Modérée	<ul style="list-style-type: none"> - Données observées dans un seul article scientifique dont le SQ est élevé (≥ 0.80 ou ++) ou dans plus d'un article scientifique dont le SQ est modéré ($0.60 \leq \text{SQ} \leq 0.80$ ou +). - Consensus moyen entre les résultats des données quantitatives et les données qualitatives. - Il existe des preuves de qualité correcte (essais randomisés ou études prospectives ou rétrospectives) avec des résultats dans l'ensemble cohérents. De nouvelles données peuvent avoir un impact sur la confiance dans l'estimation de l'effet et peuvent changer l'estimation. - Nombre plutôt élevé de répondants dans le total des études considérées (en tenant compte du devis quantitatif ou qualitatif).
Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Données issues d'un seul article scientifique dont le SQ est modéré ($0.60 \leq \text{SQ} \leq 0.80$ ou +) ou de plus d'un article scientifique dont le SQ est faible (< 0.60 ou -). - Consensus faible entre les résultats des données quantitatives et les données qualitatives. - Les études disponibles sont critiquables d'un point de vue méthodologique ou les résultats des essais ne sont pas toujours cohérents entre eux. De nouvelles données auront très probablement un impact important sur la confiance dans l'estimation de l'effet et changeront probablement l'estimation. - Nombre peu élevé de répondants dans le total des études considérées (en tenant compte du devis quantitatif ou qualitatif).
Preuve insuffisante	<ul style="list-style-type: none"> - Donnée issue d'un seul article scientifique dont le SQ est faible (< 0.60 ou -) ou dans un ou plusieurs articles scientifiques sans SQ. - Pas de consensus entre les résultats des données quantitatives et les données qualitatives. - Seulement des séries de cas. Il existe une forte incertitude sur l'effet estimé. - Nombre très peu élevé de répondants dans le total des études considérées (en tenant compte du devis quantitatif ou qualitatif).

Interprétation

- **Concordance** : faible si les résultats ne font pas consensus; modérée s'il y a un consensus moyen entre les résultats; forte s'il y a un consensus élevé entre les résultats.
- **Robustesse** : devis faible (qualitatif; transversal); devis modéré (cohorte prospective ou rétrospective); devis fort (avant-après; série chronologique interrompue).
- **Nombre de participants-études quantitatives** : peu élevé ($n \leq 1000$); élevé (> 1000 $n < 5000$); très élevé ($n \geq 5000$). (Le nombre sur lequel porte l'évaluation inclut la somme des participants des études pour lesquelles ces informations sont disponibles)

- **Score de qualité** : faible ($\leq 60\%$); modéré ($60\% < SQ < 80\%$); élevé ($\geq 80\%$).

Annexe 3 : Schéma de sélection des publications



Annexe 4 : Tableau d'extraction des résultats

Premier auteur Pays Année	Devis Intervention Outils de mesure Population	Résultats d'intérêt	Score de qualité (%) ou crédibilité
König 2013 Allemagne	<p>Étude quasi expérimentale de journal quotidien</p> <p>Documentation d'un journal de bord quotidien</p> <p>Comparaison avant (1 sem.)-après (1 sem.)</p> <p>Instants de tranquillité : S'isoler dans son bureau pour une heure et demander à ne pas être interrompu</p> <p><u>Mesures (outcomes)</u> :</p> <p>-Performance dans la réalisation d'une tâche importante et spécifique;</p> <p>-Performance quotidienne.</p> <p>27 questionnaires de différentes entreprises du secteur financier</p>	<p><u>Performance/tâche</u> P</p> <p>–</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Intercept</i> $\beta=3.72$ <0.001</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Quiet hour</i>: $\beta=0.82$ <0.001</p> <p><u>Performance/jour</u></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Intercept</i> $\beta=3.79$ <0.001</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Quiet hour</i> $\beta=0.30$ <0.001</p> <p><u>Effet modérateurs</u></p> <p><u>Performance/tâche</u> P</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Quiet hour</i> $\beta=0.83$ <0.001</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Conscientiousness</i> $\beta=-0.66$ 0.03</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Time management</i> $\beta=-0.03$ 0.88</p> <p style="padding-left: 20px;">(n.s.)</p> <p><u>Performance/jour</u></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Quiet hour</i>: $\beta=0.31$ <0.001</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Conscientiousness</i> $\beta=-0.44$ 0.02</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Time management</i> $\beta=-0.05$ 0.72</p> <p style="padding-left: 20px;">(n.s.)</p> <p><i>Conscientiousness</i> (sens des responsabilités) et <i>Time management</i> (techniques de gestion du temps) : Aucun effet indépendant sur performance/tâche ni sur performance/jour</p>	91

Premier auteur Pays Année	Devis Intervention Outils de mesure Population	Résultats d'intérêt	Score de qualité (%) ou crédibilité
CSSS Baie-des-Chaleurs et CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord 2013 Canada	Guide de pratique - Entrevues (34 cadres des deux CSSS) - Visites d'entreprises privées	<p>Lors des déplacements : Les planifier, être réaliste dans l'estimation du temps de transport ou d'attente</p> <p>En général : Prévoir une marge d'erreur pour les impondérables, être flexible, profiter des opportunités et des rencontres informelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se limiter à l'essentiel, informer son personnel de son emploi du temps, rendre son horaire visible, prévoir du soutien en cas d'urgence, bloquer à jour fixe les entretiens et les réunions électroniques et physiques. <p>Réduire les interruptions de toute nature : courriels, appels téléphoniques, visites imprévisibles, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fermer son logiciel de courriels pour demeurer concentré - Réserver une période en fin de matinée et en fin de journée pour répondre aux messages - Limiter une période de temps défini - Répondre massivement à ses messages, et non au fur et à mesure qu'ils rentrent - Ne pas répondre au téléphone si l'on doit terminer un travail dans des délais serrés <p>Savoir dire non :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expliquer le refus - Suggérer un autre apport - Dresser une liste de tâches essentielles et non essentielles (à ne pas faire) - Déléguer certaines tâches <p>Outils Grille SMART Utilisation des différents outils de communication Grille d'Eisenhower Les grandes lois de la gestion du temps</p>	Modérée

RÉFÉRENCES

1. Claessens, B.J.C., Van Eerde, W., Rutte, C.G., & Roe, R.A. (2007). A Review of the Time Management Literature. *Personnel Review*, 36, 255–276. doi : 10.1108/00483480710726136
2. Claessens, B.J.C, Van Eerde, W., Rutte, C.G., & Roe, R.A. (2009). Things to Do Today . . . : A Daily Diary Study on Task Completion at Work. *Applied Psychology : An international review*, 59(2), 273–295. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00390.x
3. Couture, M. et Francis, A. (2015). *La crédibilité des documents en ligne*. Récupéré le 10 février 2016 du site de la TÉLUQ : <http://benhur.teluq.quebec.ca/ST/sciences/sci1021/evalweb.htm>
4. Centre de santé et de services sociaux de la Baie-des-Chaleurs (CSSSBC) et CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord (2013). *Gestion multisite : Réflexions et bonnes pratiques (V.01)*. Récupéré le 5 décembre 2017 de <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2013/09/Guide-de-pratique-gestion-%C3%A0-distance.pdf>
5. de Coninck, F., & Gollac, M. (2006). L'intensification du travail: de quoi parle-t-on? Dans P. Askenazy, D. Cartron, F. de Coninck & M. Gollac (Éds.), *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, France: Octares Éditions.
6. Denyer, D., & Tanfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The sage handbook of oraganizational research methods* (pp. 671-689). California Sage publications Inc. Thousand Oaks.
7. GRADE, (2016). *Criteria for applying or using GRADE*. Reviewed and approved by GGG on March 24. Récupéré le 7 mai 2017 de http://www.gradeworkinggroup.org/docs/Criteria_for_using_GRADE_2016-04-05.pdf
8. Kmet, L. M., Lee, R. C., & Cook, L. S. (2004). *Standard Quality Assessment Criteria for Evaluating Primary Research Papers from a Variety of Fields*. Edmonton
9. König, C. J., Kleinmann, M. et Höhmann, W. (2013). A Field Test of the Quiet Hour as a Time Management Technique. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 63, 137–145. doi : 10.1016/j.erap.2012.12.003
10. Lacombe, V. (2011). *Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités : une étude terrain d'un centre hospitalier*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, 185p.

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Capitale-Nationale**

Québec

