

| | |
|--|-------------------------------------|
| Politique n° : POL-PRO-DG-111 | Date d'émission : 2022-11-30 |
| Titre : La gestion de proximité | Date de révision : |

Source : Direction générale

Responsables de l'application : Toutes les directions et gestionnaires

Destinataires : Les administrateurs, tout le personnel, incluant le personnel d'agence, les usagers et leurs proches de la Résidence Berthiaume-Du Tremblay, du Centre de jour et des Résidences Le 1615 et Le 1625

1. Préambule

Bien que la littérature associe le principe de gestion de proximité aux gestionnaires qui travaillent dans plusieurs sites et à distance, l'utilisation marquée du télétravail dans la gestion de la crise sanitaire nous a bien démontré l'importance d'être psychologiquement près de nos équipes.

La Résidence met donc en place la présente politique pour démontrer son engagement soutenu envers les employés, la ressource qu'elle considère la plus importante pour la réalisation de sa mission.

Cette politique s'applique également aux Résidences Le 1615 et Le 1625 dans le respect des particularités de ce milieu.

2. Objectifs

- S'engager envers la gestion de proximité;
- Démontrer et soutenir l'engagement de l'établissement envers la gestion de proximité, éléments supportant les employés dans la réalisation de la mission;
- Définir la gestion de proximité et ses concepts clés;
- Déterminer et encadrer les moyens et les modalités que l'établissement met en place pour soutenir la gestion de proximité;
- Soutenir les gestionnaires en leur fournissant des connaissances et des moyens d'action favorisant la gestion de proximité.

3. Définition

➤ **Gestion de proximité**

La gestion de proximité se définit comme un style de gestion participatif où les employés sont impliqués dans les décisions qui les concernent. Dans cette approche de gestion, les gestionnaires sont appelés à soutenir les employés dans l'atteinte de leurs objectifs en mettant l'accent sur leur bien-être.

Les pratiques de gestion reconnues telles que celle de communication, de mobilisation, de supervision, d'encadrement et d'organisation de l'équipe appliquées par les gestionnaires font partie de la gestion de proximité.

➤ **La distance psychologique**

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.

4. Concepts clés de la gestion de proximité

4.1 La distance psychologique

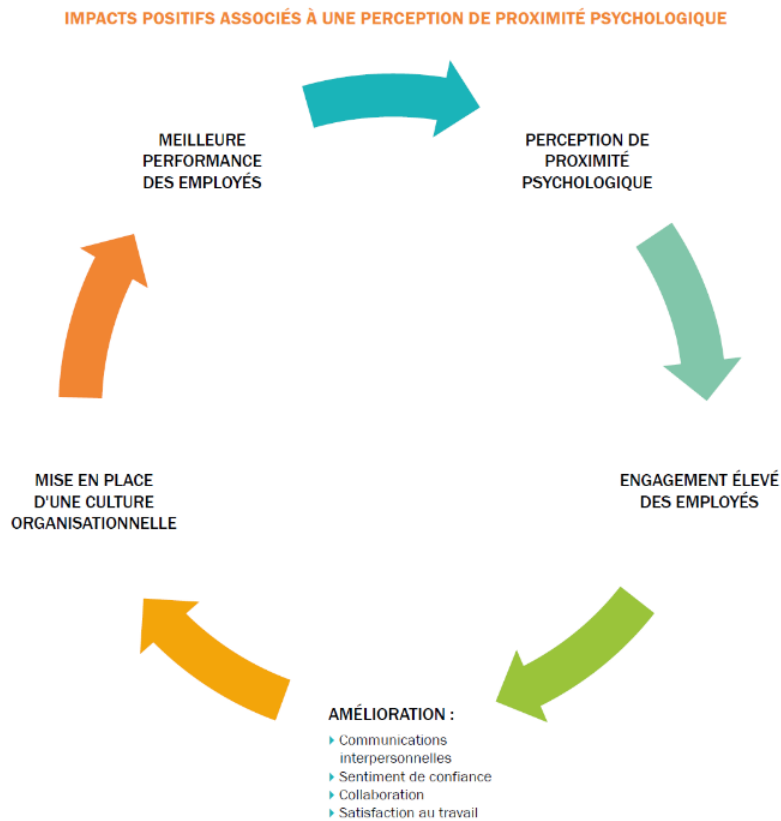
Pour exercer une gestion de proximité, le gestionnaire doit bâtir une relation de confiance avec ses employés, s'ajuster aux particularités de chacun de ses employés, donner des directives claires (pertinentes et cohérentes), faire un suivi adapté aux besoins et au niveau de maturité des membres de l'équipe et finalement offrir un encadrement continu

de façon personnalisée et spécifique. Tout cela dans le but de maintenir la distance psychologique entre lui et ses employés au plus faible niveau.

La distance psychologique est la perception du niveau de proximité qu'un employé a à l'égard d'un collègue ou de son gestionnaire. Il s'agit d'une perception qui ne peut se mesurer que par l'impression de la personne.

Comme illustré dans le schéma ci-joint, plus la distance psychologique perçue est faible, plus il est facile d'assurer un engagement élevé chez les employés.

Cette condition améliore les communications interpersonnelles, le sentiment de confiance, la collaboration et la satisfaction au travail. Cela facilite la mise en place d'une culture organisationnelle et ainsi permet une meilleure performance des employés.



Tiré de « L'Art de gérer les distances psychologiques », Gestion, HEC Montréal 2009.

4.2 Les stratégies clés qui visent à aider les gestionnaires de proximité à s'approprier leur rôle et à développer leur leadership mobilisateur

Stratégies

1. Sensibiliser la direction

→ Gérer des personnes, ce n'est pas une activité qu'on fait à temps perdu. Il faut y mettre du temps de qualité, chose dont la direction doit tenir compte dans la charge de travail du gestionnaire de proximité.

2. Des attentes claires pour des résultats optimaux

→ La mobilisation des employés est si cruciale au succès d'une organisation qu'on ne peut la laisser à la bonne volonté de chacun. Les gestionnaires n'ont pas toutes et tous les mêmes croyances ni les mêmes habiletés. Ce qui est important ou facile pour certains ne l'est pas forcément pour d'autres. C'est pourquoi les comportements de gestion inhérents à un environnement mobilisant doivent être clairement identifiés et communiqués, ceci afin que les gestionnaires de proximité puissent y adhérer et les mettre en pratique.

3. Donner les moyens

→ Fixer des attentes, c'est essentiel. Mais sans la capacité d'action pour les réaliser, l'exercice devient complètement inutile. Le « quoi » appartient à la direction et le « comment » au gestionnaire de proximité. Le pouvoir décisionnel doit être clairement défini pour donner aux gestionnaires les moyens d'agir, et il doit ensuite assurer les suivis liés à la délégation et à la responsabilisation.

4. Exiger la présence attentive des gestionnaires de proximité sur le terrain

→ Le gestionnaire de proximité qui est très pris par des tâches techniques, souvent parce qu'il s'y sent à l'aise, ou encore par des réunions et rapports sans fin à compléter n'est pas suffisamment disponible physiquement ou mentalement pour ses équipes. Une présence attentive sous-entend visibilité et accessibilité sur le terrain.

5. Former rigoureusement les gestionnaires de proximité

→ Les gestionnaires de proximité n'ont pas tous les mêmes habiletés et les mêmes intérêts. Gérer des personnes, ce n'est pas inné, mais fort heureusement cela s'apprend. La formation aide à élargir leur zone de confort.

6. Offrir du coaching aux gestionnaires de proximité

→ Le coaching est souvent réservé aux cadres intermédiaires et supérieurs. Pourtant, quand on sait que les comportements du gestionnaire de proximité ont des répercussions directes sur l'équipe, sur sa mobilisation et sa productivité, on en vient à conclure que cette option gagnerait à être à la portée de tous.

7. Démontrer une reconnaissance sincère et significative pour la personne

→ Tout le monde a besoin d'être reconnu, les gestionnaires de proximité comme les autres. Sans compter que, lorsqu'on leur manifeste notre reconnaissance, on les incite à faire de même avec leurs employés.

4.3 Les gestes clés

Les gestes clés suivants guideront les gestionnaires dans leur quotidien et favoriseront la gestion de proximité.



Organiser sa présence (physique ou virtuel) auprès de son équipe en fonction des priorités et en prévoyant une marge de manœuvre pour les imprévus

| Les défis des gestionnaires | Les pistes d'action |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Gestion des urgences et des priorités✓ Contrôle du travail accompli lors de période de télétravail✓ Rencontres nombreuses✓ La gestion du volume de courriels | <ul style="list-style-type: none">✓ Estimer réalistement son temps et se donner de la marge de manœuvre✓ Assurer une certaine équité de temps de présence auprès des employés✓ Faire connaître ses plages de télétravail✓ Planifier des moments personnels de travail à l'agenda✓ Se doter d'un horaire de visites dans les différents services et unités de vie✓ Faire une utilisation adéquate des outils de messagerie |



Maintenir une communication bidirectionnelle avec son équipe en utilisant les moyens de communication appropriés et adaptés au contexte présentiel ou virtuel

| Les défis des gestionnaires | Les pistes d'action |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Moins bonne qualité des communications parce que les signes non verbaux ne sont pas perceptibles au téléphone et par courriel✓ Relations interpersonnelles tendent à être plus formelles, plus planifiées et rares en télétravail✓ Communication plus difficile en visioconférence ou télétravail✓ Réductions des échanges informels qui sont souvent riches en informations✓ Devoir davantage structurer et planifier les communications avec les employés✓ La méconnaissance des nombreux outils de communication | <ul style="list-style-type: none">✓ Communiquer régulièrement avec ses employés (téléphone, courriel, texto, conférence téléphonique ou visioconférence), prioriser le présentiel✓ Avoir une vision claire, la partager, l'expliquer et lui donner un sens✓ Transmettre des informations claires et détaillées et s'assurer de leur compréhension✓ Faire connaître les outils contenant les informations de l'établissement (commun informatique, etc.) aux employés, pour les responsabiliser et se dégager✓ Tenir des rencontres d'équipes en présentiel et déterminer leur fréquence en fonction de la réalité du service et des unités de vie✓ Tenir des rencontres individuelles en face à face (favorisent le sentiment de proximité et réduisent les distances psychologiques)✓ Légitimer les échanges, ne pas les voir comme des pertes de temps✓ Écouter activement, ne pas interrompre, tolérer le silence, reformuler les propos et ne pas terminer les phrases des autres et faire preuve d'empathie✓ Avoir une communication authentique, sensible et sans peur de la vulnérabilité✓ Favoriser un sentiment de soutien en démontrant que vous vous souciez du bien-être des employés✓ Utiliser des moyens de communication qui soutiennent la sécurité psychologique✓ Prévoir un mode de fonctionnement en cas de non-disponibilité ou lors d'urgence (ex. : faire appel à une personne répondante)✓ Signaler les périodes de rencontres et d'indisponibilité à son équipe✓ Préciser les objectifs de la communication (Voir outil en annexe 1) |

| Les défis des gestionnaires | Les pistes d'action (suite) |
|-----------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sélectionner un bon moyen de communication en fonction de l'objectif (voir outil en annexe 2) ✓ Connaître les avantages et les limites des outils disponibles et choisir ceux qui sont les plus adaptés selon le contexte, le public visé et le message à transmettre ✓ Utiliser les courriels et les options de messagerie judicieusement, le téléphone existe encore ✓ Se référer à l'équipe des communications au besoin |



Mobiliser son équipe en soulignant les contributions et en appuyant et créant des occasions de socialisation

| Les défis des gestionnaires | Les pistes d'action |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficulté de soutenir et motiver les employés en n'étant pas toujours en présentiel sur les lieux ✓ Créer un esprit d'équipe, une culture organisationnelle de collaboration ✓ Faire en sorte que les employés se sentent valorisés, importants, mobilisés pour qu'ils s'investissent et ressentent une satisfaction élevée à l'égard de leur travail ✓ Apprendre à connaître ses employés | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Chercher à connaître ses employés (défis, forces, intérêts, besoins, attentes, motivation, etc.) ✓ Passer du temps dans les services et les unités de vie pour mieux comprendre les réalités et les défis des employés ✓ Faire ressortir les réalisations de l'équipe, les « bons coups » ✓ Promouvoir l'esprit d'équipe et rappeler régulièrement les valeurs de l'équipe ✓ Créer des occasions de socialisation où les employés peuvent échanger entre eux ✓ Parler d'avenir, de possibilité de carrière ou de développement avec les employés |



Assurer un niveau de supervision et d'encadrement favorisant le développement de l'autonomie de l'équipe et l'atteinte des objectifs fixés

| Les défis des gestionnaires | Les pistes d'action |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Moins de disponibilité pour les employés, de façon générale✓ Difficulté à identifier les besoins et les attentes des employés✓ Difficulté à percevoir le rendement individuel des employés et à prévoir les difficultés; les interventions se font plus en situation de crise✓ Répondre rapidement aux préoccupations des employés non problématiques pour qu'ils restent performants et motivés✓ Prendre davantage de temps en face à face pour les employés problématiques ou qui nécessitent un suivi plus soutenu✓ Faire confiance à ses employés même s'il n'y a pas de contrôle direct et constant. Cela nécessite une grande maturité et une meilleure responsabilisation des employés. | <ul style="list-style-type: none">✓ Faire confiance aux membres de son équipe✓ Renoncer à contrôler uniquement la présence ou l'assiduité au travail et mettre l'emphase sur des objectifs précis et mesurables à atteindre, sur l'évaluation des résultats obtenus, sur le suivi et les correctifs à apporter✓ Veiller 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✓ Confier de nouvelles responsabilités à ses employés, les impliquer dans la recherche et la mise en place de nouvelles solutions✓ Confier des tâches qui font du sens et qui représentent un défi adéquat et réaliste✓ Déléguer efficacement (voir outil en annexe 3)✓ Encourager l'apprentissage et l'amélioration en continu, composante d'une bonne culture organisationnelle |

5. Les facteurs facilitant la gestion de proximité dans notre établissement

- ✓ La présence des gestionnaires sur un seul site, un seul établissement;
- ✓ La culture organisationnelle de reconnaissance;
- ✓ L'engagement soutenu et l'implication marquée des gestionnaires et du personnel envers la Résidence;
- ✓ La disponibilité des gestionnaires et leur gestion de type porte ouverte;
- ✓ Le formulaire d'appréciation de la contribution des gestionnaires qui prévoit une rétroaction sur la disponibilité de ceux-ci;
- ✓ Le ratio d'encadrement maximal;
- ✓ Les bureaux des gestionnaires sont situés dans les services près du personnel;
- ✓ Les gestionnaires reçoivent de la formation et du coaching pour bien effectuer leur rôle;
- ✓ Le bon dosage du travail en présentiel versus en télétravail;
- ✓ La réponse positive des gestionnaires aux initiatives des employés;

- ✓ Les valeurs véhiculées et la culture d'excellence forte;
- ✓ Les rôles et responsabilités des gestionnaires et du personnel sont bien définis;
- ✓ Les politiques et procédures sont claires, bien définies et bien respectées;
- ✓ Le bassin des employés est réceptif;
- ✓ Les employés sont impliqués sur les comités;
- ✓ L'accueil et l'encadrement du nouveau personnel.

6. Les facteurs contraignants la gestion de proximité dans notre établissement

- ✓ La gestion avec la notion de trois quarts de travail
- ✓ La présence du télétravail plus marquée
- ✓ La pénurie de main d'œuvre et les mouvements du personnel;
- ✓ La gestion des urgences et des imprévus;
- ✓ Le temps, la gestion de proximité demande du temps;
- ✓ Les nombreux dossiers et objectifs de l'établissement et des instances gouvernementales;
- ✓ La pression liée à la culture d'excellence;
- ✓ Les exigences et demandes grandissantes des employés, de la clientèle et des proches;
- ✓ La gestion des courriels et des nombreux moyens de communication parfois sur 3 quarts de travail;
- ✓ La gestion multitâche des gestionnaires qui couvrent parfois plus d'un secteur d'activités.

7. Les modalités liées aux réalités de la Résidence mises en place pour supporter la gestion de proximité

La gestion de proximité demeure d'abord la responsabilité de chacun des gestionnaires. C'est un style de gestion. Chacun doit faire sa réflexion et mettre en place ses propres moyens pour y arriver.

Le gestionnaire est en contact quotidien avec la base. Il a le plus grand impact sur l'environnement de travail, la mobilisation et l'engagement. Il se trouve au cœur de la mobilisation et a pour mission de donner aux employés le goût de travailler à la Résidence.

Un guide de réflexion et d'autoévaluation à la gestion de proximité est retrouvé en annexe 5.

Par la suite, c'est beaucoup une question de culture organisationnelle. Chaque gestionnaire est unique, mais c'est l'union de leurs forces qui supporte la gestion de proximité.

Lors d'un exercice en intelligence collective, les gestionnaires de la Résidence ont identifié les moyens suivants comme moyens prioritaires organisationnels pour soutenir la gestion de proximité dans l'établissement :

Ces éléments ont d'ailleurs été validés et bonifiés par le personnel lors du sondage effectué à l'automne 2022 et le seront annuellement. Le comité approche partenaire a également été consulté sur la question.

Les modalités suivantes ont été choisies et celles soulignées en bleu seront priorisées et/ou mises en place prochainement pour soutenir la gestion de proximité dans les prochaines années (2022-2025) :

- ✓ Appliquer une bonne gestion de l'agenda – se garder des plages de travail *personnel* et des plages réservées pour aller voir les équipes et ce qui se passe sur le terrain;
- ✓ Respecter l'agenda organisationnel qui recommande de ne pas faire de réunion le lundi am et vendredi pm;
- ✓ Utiliser les stations opérationnelles pour mobiliser son équipe autour d'objectifs communs et pour évaluer la performance de l'équipe;
- ✓ Impliquer l'équipe dans la résolution de problème,
- ✓ Organiser des événements participatifs et en intelligence collective avant d'implanter un projet ou changement;
- ✓ Poser davantage de questions aux employés pour les impliquer tel que :
 - Que penses-tu de cette solution?
 - As-tu des idées ou des suggestions pour améliorer cette problématique?
 - Comment t'y prendrais-tu pour améliorer cette situation?
 - Quels seraient les impacts de cette solution?
- ✓ Planifier des rencontres d'équipe formelles et en faire des informelles plus souvent;
- ✓ Dispenser une formation aux gestionnaires sur l'art de déléguer adéquatement et traiter de ce sujet en séance de co-développement;
- ✓ Bonifier la présence sur les comités;

- ✓ Favoriser les réunions en présentiel;
- ✓ Ajuster son horaire de travail pour rencontrer les équipes des trois quarts de travail selon le besoin;
- ✓ Avoir une vision commune des priorités au sein d'une équipe, par secteur;
- ✓ Se permettre de valider, réévaluer ou reporter certaines priorités;
- ✓ Accepter certains délais, *faire preuve de tolérance et de bienveillance*;
- ✓ Organiser des tables de travail pour favoriser le travail d'équipe;
- ✓ Offrir d'autre formation aux gestionnaires et au personnel sur l'intelligence émotionnelle;
- ✓ Mettre en place un document et/ou formation contenant des règles de bienséance pour l'envoi des courriels :
 - Les urgences : par téléphone;
 - Bien choisir les destinataires et les personnes en copies conformes des courriels;
 - Éviter d'utiliser la fonction répondre à tous sans raison valable;
 - Utiliser davantage la fonction brouillon et envoi différé;
 - Préciser les délais et les attentes lors de demande courriel,
 - Explorer davantage les règles de messagerie tel que le classement des courriels;

8. Le rôle des professionnels en ressources humaines et du comité de direction

Les professionnels en ressources humaines, de par leur expertise, sont appelés à apporter des idées qui favorisent la mobilisation et l'engagement des employés. À ce titre, ils ont un double rôle, soit celui de promouvoir l'importance du développement des gestionnaires de proximité afin que ceux-ci soient en mesure de remplir leur mission de leader mobilisant, et celui d'agir à titre de modèle en étant eux-mêmes visibles et accessibles sur le terrain.

La mobilisation et l'engagement se jouent d'abord et avant tout au quotidien. Les gestionnaires de proximité sont aux premières loges pour agir avec efficacité et d'authenticité s'ils sont outillés adéquatement.

9. Les indicateurs de performance

Les indicateurs suivants sont suivis dans l'établissement pour mesurer la réussite de la gestion de proximité :

- ✓ Le taux d'engagement des employés;
- ✓ Le taux de satisfaction au travail des employés;
- ✓ L'indice de bonheur au travail (pictogramme), mesuré en fin de journée;
- ✓ Le taux de disponibilité des gestionnaires;
- ✓ Le taux de présence au travail;
- ✓ Le taux de roulement du personnel.

10. Références

Renforcer le leadership de proximité, synthèse des connaissances, CIUSSS de la Capitale-Nationale, mai 2019.

Guide de pratique sur la gestion de proximité, CIUSSS de l'Estrie-Centre hospitalier de Sherbrooke, octobre 2017.

Le cadre multisite, Carrefour RH, AQESSS, 2013.

L'art de gérer les distances psychologiques, Gestion, HEC Montréal, 2009.

Manager à distance en toute sérénité, Déroulède, Bertrand (2009).

Les gestionnaires de proximité aux premières loges de la mobilisation, France Lefebvre, CRHA, 4 novembre 2019.

Le e-leadership, l'art de gérer les distances psychologiques, Éric Brunelle, 2009.

Signé le 30 novembre 2022
Date

par


Chantal Bernatchez
Directrice générale

Préciser les objectifs de communication

Afin de préciser vos objectifs de communication, le tableau suivant vous présente certains exemples qui peuvent être utilisés autant par les gestionnaires que le personnel :



Maintenir une communication bidirectionnelle avec son équipe en utilisant les moyens de communication appropriés et adaptés au contexte présentiel ou virtuel

- ✓ Donner de l'information pertinente et cohérente (organisation, direction, service)
- ✓ Rappporter de l'information suite à une rencontre (Être une courroie de transmission)
- ✓ Mettre en place un calendrier de réunions ou de rencontres
- ✓ Contacter le gestionnaire pour une urgence
- ✓ Envoyer une question à son supérieur
- ✓ Répondre aux questions/préoccupations des employés
- ✓ Faire une consultation sur un sujet précis
- ✓ Valider la réception, la compréhension d'un message transmis
- ✓ Choisir le bon moment et la bonne durée pour les rencontres (sans stress et interruption) afin de maximiser la disponibilité
- ✓ Accueillir la rétroaction et en donner
- ✓ Dans le respect, ouvrir le dialogue avec un employé, poser des questions ouvertes



Mobiliser son équipe en soulignant les contributions et en appuyant et créant des occasions de socialisation

- ✓ Célébrer les réussites, les bons coups ou reconnaître la contribution
- ✓ Partager les bonnes pratiques, les constats, les pistes d'action ou d'amélioration, les apprentissages et/ou les expériences pour adapter nos interventions
- ✓ Lancer un nouveau projet, une nouvelle orientation
- ✓ Informer de l'avancement des projets en cours
- ✓ Développer la force de l'équipe et sa performance
- ✓ Souligner les anniversaires ou les événements spéciaux
- ✓ Appliquer les activités du programme de reconnaissance
- ✓ Confier des tâches qui font du sens et qui représentent un défi adapté aux personnes
- ✓ Bien connaître les tâches de chacun et les défis que celles-ci peuvent représenter



Assurer un niveau de supervision et d'encadrement favorisant le développement de l'autonomie de l'équipe et l'atteinte des objectifs fixés

- ✓ Faire un état de situation sur la charge de travail et sur le climat
- ✓ Prendre le pouls de l'équipe et survoler les travaux en cours
- ✓ Échanger sur les défis rencontrés ou les dossiers travaillés par les membres de l'équipe
- ✓ Partager les irritants et rechercher des solutions
- ✓ Fournir des informations plus spécifiques (si requis)
- ✓ Prioriser et redistribuer des dossiers, le cas échéant
- ✓ Assurer des alignements communs
- ✓ Faire les suivis des plans de travail
- ✓ Discuter de la qualité de soins et services
- ✓ Demander l'avis des employés
- ✓ Inviter les employés à proposer des pistes de solutions

Sélectionner des moyens de communication en fonction de l'objectif

Cet outil vise à vous aider à préciser les moyens de communication en fonction des objectifs que vous poursuivez. Des aspects à garder en tête sont également proposés.

| Objectif | Complexité | Moyens | À garder en tête |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Résoudre un problème ✓ Se donner une vision ✓ Donner une rétroaction ✓ Faire l'appréciation de la contribution ✓ Résoudre un conflit ✓ Connaître son équipe | <p>COMPLEXE</p> <p>+</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rencontre individuelle ✓ Rencontre de groupe ✓ Visioconférence ✓ Conférence téléphonique ✓ Observation sur le terrain ✓ Coaching ✓ Lac à l'épaule | <p>Quel que soit le moyen utilisé, s'assurer que les messages sont bien reçus et compris, notamment en vérifiant auprès de personnes crédibles ou significatives.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sonder et consulter ✓ Reconnaître les bons coups ✓ Valider ✓ Percevoir ✓ Émettre une opinion personnelle ✓ Échanger sur une idée | <p>MOYENNEMENT COMPLEXE</p> <p>+ -</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Courriel ✓ Téléphone (cellulaire ou ligne fixe) ✓ Conférence téléphonique ✓ Visioconférence ✓ Groupe de discussion | <p>Pour les courriels</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire connaître vos attentes en matière de réponse à votre envoi. ✓ Si vous n'êtes pas disponible pendant une période, activer la fonction absence pour indiquer que vous êtes absent et indiquer votre date de retour. ✓ Utiliser un courriel collectif pour maintenir l'esprit d'équipe à une fréquence rapprochée |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifier une rencontre ✓ Faire un suivi ✓ Annoncer quelque chose ✓ Informer sur un sujet précis ne comportant pas de décision irrévocable | <p>PEU COMPLEXE</p> <p>-</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Téléphone ✓ Messagerie vocale ✓ Courriel ✓ Agenda électronique ✓ Babillard (tableau blanc) ✓ Messagerie instantanée (texto, si utilisé) ✓ Réunion de corridor ✓ Pause-café, dîner ou souper d'équipe ✓ 5 à 7 | <p>Pour la messagerie vocale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre à jour régulièrement votre message d'accueil. ✓ Laisser des messages courts et clairs. ✓ Préciser la durée de votre absence ou le moment de votre retour. <p>Pour l'agenda électronique</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Important de prévoir et de respecter des plages de temps pour vous et pour les autres. ✓ Prévoir des plages horaires de déplacement, de réflexion, de lecture, de préparation, de rédaction, de planification, etc. |

Tiré de Renforcer le leadership de proximité, synthèse des connaissances, CIUSSS de la Capitale-Nationale, mai 2019

Déléguer efficacement

Déléguer une tâche à un employé permet de gagner du temps et de se consacrer à des tâches plus critiques. Vous en retirerez des avantages, de même que votre employé qui peut développer de nouvelles compétences et faire progresser son cheminement de carrière. Le tableau ci-dessous permet de vous aider lors d'une analyse de tâches à déléguer. Il faut déterminer qui est la personne idéale, les ressources nécessaires, ainsi que l'échéancier fixé.

Éléments à considérer pour déléguer

| Aspect | Explications |
|----------------------|---|
| Quand déléguer? | ✓ À chaque fois que cela est nécessaire et le plus tôt possible pour donner le temps nécessaire à la personne choisie |
| Pourquoi déléguer ? | ✓ Du point de vue de l'employé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Favoriser la motivation ○ Favoriser la réussite professionnelle ○ Favoriser le développement personnel |
| Quoi déléguer? | ✓ Une tâche ou un ensemble de tâches : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ce qui est prévisible, répétitif, facile, long, valorisant ○ Ce que d'autres peuvent faire aussi bien et souvent mieux que soi ○ Ce qui peut permettre de dégager du temps ○ Ce qui est susceptible d'apporter une nouvelle expérience au délégataire ○ Des attributions nouvelles qui installent de la variété dans un travail de routine ○ Des projets susceptibles d'utiliser et de renforcer des talents et des compétences ○ La matrice d'Eisenhower (annexe 4), peut aider à déterminer ce qui peut être délégué |
| À qui déléguer? | ✓ Déléguer à une personne motivée qui a la capacité et le temps de faire la tâche ✓ S'assurer que la personne choisie a bien compris ce qui lui est demandé |
| Comment déléguer ? | ✓ Informer en expliquant en détail le mandat et les objectifs ✓ Fixer des délais clairs, précis et réalistes ✓ Soutenir adéquatement ✓ Suggérer la rédaction d'un plan de travail ✓ Être accessible pour donner des précisions ou des avis ✓ Contrôler les progrès réalisés, en faisant le suivi de l'avancement des travaux ✓ Valoriser, reconnaître et remercier le travail réalisé |
| Avec quoi déléguer ? | ✓ Donner les outils nécessaires (méthodes, moyens, documents pertinents, etc.) |

Matrice d'Eisenhower



Comment utiliser la matrice d'Eisenhower ?

Les 2 axes - importance et urgence - permettent de définir 4 quadrants déterminant chacun le caractère des éléments qu'il comporte en fonction de ces 2 critères.

L'importance en réfère aux tâches qui vous permettent d'avancer. Elle se base sur les impacts de ces dernières sur d'autres éléments, mais également sur la valeur ajoutée que sa réalisation apporte.

L'urgence fait référence aux tâches qui nécessitent votre attention immédiate et se base sur le temps nécessaire à la réalisation de ces dernières ainsi que leurs échéances. Il est parfois ardu de définir le caractère urgent ou non d'un élément, car il dépend fréquemment de facteurs externes. Par ailleurs, il est très subjectif : le degré d'urgence variera d'une personne à l'autre en fonction de son ressenti par rapport à la tâche en question, lié à son état de stress, ses compétences, son expérience, son mode de fonctionnement, etc.

Ainsi, pour remplir la matrice efficacement, il est essentiel de **faire preuve d'objectivité et de se baser sur des éléments factuels et concrets** dans la mesure du possible.

À noter que **l'importance prévaut sur l'urgence.**

Quadrant 1 : tâches importantes et urgentes

Sont à lister ici :

- ✓ Les tâches qui requièrent une **attention et une action ultras rapides** - voire immédiates;
- ✓ Les **éléments qui ont un impact sur vos objectifs**;
- ✓ Les **items qui ont des conséquences directes sur l'avancée d'un projet**;
- ✓ Un **problème à résoudre** urgemment - conflit, crise, etc.;
- ✓ Les **appels/courriels importants et devant être traités rapidement**.

Précision : Certaines tâches se retrouvent ici, car non planifiées efficacement. Ce peut être le cas de la réalisation d'un compte-rendu ou un rapport que vous n'avez cessé de reporter - qui aurait été initialement placée au sein du quadrant 2 ou 3 selon les cas - et dont l'échéance et l'importance ne vous laissent d'autre choix que d'en faire désormais une priorité, à positionner dans le quadrant 1.

Quadrant 2 : tâches importantes, mais non urgentes

Cette partie concerne les tâches importantes, mais dont le degré d'urgence est inférieur à celles positionnées dans le quadrant 1. Sont ainsi à inscrire ici :

- ✓ Les missions n'ayant **pas d'échéance proche, mais qui revêtent un certain degré d'importance** pour vous, votre équipe, l'établissement, les résidents, etc.;
- ✓ Les **éléments à planifier** sur les semaines à venir;
- ✓ Les moments dédiés à la **veille stratégique**;
- ✓ L'élaboration **d'un plan d'action**, d'un projet;
- ✓ La **formation**, le coaching.

Quadrant 3 : tâches non importantes, mais urgentes

Figurent ici les éléments "perturbateurs" qui nécessitent une attention immédiate, mais qui n'ont pas réellement d'impact sur notre travail, comme :

- ✓ Le traitement de **certains appels téléphoniques, courriels, messages** divers;
- ✓ La **demande de collaborateurs/collègues/prestataires** ayant besoin d'une information urgente, d'un conseil, d'un coup de main;
- ✓ Les **tâches importantes pour d'autres, mais qui n'ont aucune importance pour vous** et l'avancée de votre travail;
- ✓ Les **éléments que vous pouvez déléguer** à une tierce personne.

Quadrant 4 : tâches ni importantes ni urgentes

Cette dernière case concerne tous les éléments parasites et inutiles que vous devez abandonner pour plus d'efficacité :

- ✓ **Mauvaises habitudes** improductives;
- ✓ **Distractions** vous empêchant d'avancer efficacement (surf sur internet, notifications intempestives, etc.);
- ✓ **Hésitations** chronophages et dévoreuse d'énergie positive;
- ✓ Les **ruminations** sur ce quoi vous n'avez aucune prise.

En résumé, la matrice d'Eisenhower n'est, certes, pas parfaite et finalement relativement ardue à utiliser de manière efficace et pertinente, mais elle a le mérite d'installer **une prise de recul intéressante quant à la gestion de notre denrée la plus précieuse : le temps ainsi qu'une prise de conscience quant à notre état de stress et notre façon d'appréhender l'urgence - parfois toute relative.**

Guide de gestion

Autoévaluation de mes habilités de gestion de proximité

- ✓ 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 et demande 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?
- ✓ Est-ce que je connais les moyens de reconnaissance qui valorisent mes employés?
- ✓ Est-ce que j'implique mon équipe dans les décisions qui la concernent?

Adapté de Déroulède (2009)