

GUIDE DE PRATIQUES SUR

LA GESTION DE PROXIMITÉ

DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE

PAR LE CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ
ET DE SERVICES SOCIAUX DE L'ESTRIE - CENTRE
HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE SHERBROOKE

VERSION 1.0 : OCTOBRE 2017

.....
COLLECTION DE GUIDES
DE PRATIQUES DE GESTION
du CIUSSS de l'Estrie - CHUS
.....

2

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Icônes créées par www.flaticon.com

ISBN 978-2-550-79811-8 (version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

LEBLANC, J. et POULIN, A.-M. (2017). *Guide de pratiques sur la gestion de proximité dans un contexte de distance*, Service de transfert des connaissances, des bibliothèques et des pratiques de pointe, Direction administrative de la recherche, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, Sherbrooke, 36 p.

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

© Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, 2017

ÉQUIPE DE RÉALISATION

RÉDACTION

- _ JOSÉE LEBLANC, courtière de connaissances
Service de transfert des connaissances, des bibliothèques et des pratiques de pointe (STCBPP),
Direction administrative de la recherche (DAR)
CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- _ ANNE-MARIE POULIN, agente de gestion de personnel
Soutien à la transformation et services aux cadres,
Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ)
CIUSSS de l'Estrie – CHUS

COORDINATION

- _ JULIE LANE, adjointe au directeur
et gestionnaire du STCBPP, DAR
CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- _ CAROLE MEUNIER, coordonnatrice
Soutien à la transformation et au développement
des personnes et de l'organisation / Soutien au
développement des personnes et de l'organisation
DRHCAJ
CIUSSS de l'Estrie – CHUS

CONTRIBUTION

- _ KAREL-ANN ST-MARTIN, courtière de connaissances
STCBPP, DAR
CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- _ SOPHIE GAUDREAU, courtière de connaissances
STCBPP, DAR
CIUSSS de l'Estrie – CHUS

RECHERCHE DOCUMENTAIRE

- _ FRANCIS LACASSE, bibliothécaire
STCBPP, DAR
CIUSSS de l'Estrie – CHUS

RÉVISION LINGUISTIQUE

- _ SYLVIANE FUMAS, technicienne en administration
STCBPP, DAR
CIUSSS de l'Estrie – CHUS

MISE EN PAGE

- _ GENEVIÈVE PHANEUF, designer graphique pigiste
www.gefa9.com

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	3
1. POUR UNE VUE D'ENSEMBLE	7
À qui s'adresse ce guide ?	7
Pourquoi ce guide ?	7
D'où viennent les pratiques suggérées dans ce guide ?	8
Quelle est la structure de ce guide ?	8
Gestion de proximité	9
2. CONCEPTS CLÉS DE LA GESTION DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE	9
Gestion à distance ou multisite	10
Gestion de proximité dans un contexte de distance	10
Gestion des distances psychologiques	10
Dimensions de la gestion de proximité dans un contexte de distance	12
Défis et avantages de la gestion de proximité dans un contexte de distance pour les employés	13
Avantages de la gestion de proximité dans un contexte de distance pour les gestionnaires	13
3. OUTILS ET DÉMARCHE VISANT À VOUS DOTER D'UN PLAN DE GESTION DE PROXIMITÉ SELON VOTRE CONTEXTE	17
A. Élaborer un plan de gestion de proximité dans un contexte de distance	18
B. Préciser les objectifs de communication	19
C. Sélectionner les moyens de communication en fonction de l'objectif	20
D. Déléguer efficacement	21
E. Effectuer une démarche avec votre équipe visant à vous doter d'un plan de gestion de proximité selon votre contexte	23
CONCLUSION	27
Pour aller plus loin	27
Pour terminer	27
RÉFÉRENCES	29
ANNEXE – PLAN DE GESTION DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE	31

1 POUR UNE VUE D'ENSEMBLE

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Le présent guide s'adresse à vous, gestionnaires du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, qui devez agir sur plusieurs installations ou sur plusieurs quarts de travail, tout en adoptant une gestion de proximité.

POURQUOI CE GUIDE ?

La Loi 10 a modifié de façon majeure l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux. « L'intégration territoriale qui en découle amène une nouvelle réalité pour les gestionnaires. »⁷

Plusieurs d'entre vous doivent maintenant **exercer un leadership de proximité à distance**.

« [Les gestionnaires] ont vu, entre autres, augmenter le nombre d'installations sous leur supervision. Ils ont dû s'adapter aux nouveaux sites, à leurs particularités, mais surtout, ils ont eu à se familiariser avec de nouvelles cultures organisationnelles, différentes de celles auxquelles ils étaient habitués auparavant. »¹

La réorganisation fait en sorte qu'en 2017, au CIUSSS de l'Estrie – CHUS, 355 gestionnaires (sur 532) occupent des fonctions de chef de service ou de chef de secteur. Parmi ceux-ci :

- ▶ 52 % sont en supervision directe auprès d'employés sur plus d'un (1) site;
- ▶ 21 % sont en supervision directe auprès d'employés sur plus de cinq (5) sites;
- ▶ 10 % sont en supervision directe auprès d'employés sur plus de dix (10) sites;
- ▶ 38 % sont en supervision directe auprès d'employés de différents quarts de travail (réalité apparentée à la gestion multisite).

Il est important de noter que **votre rôle de gestionnaire ayant des employés dans différentes installations ou sur plusieurs quarts de travail est semblable à celui des autres gestionnaires**.

Vous faites face aux mêmes enjeux, « [...] bien que ceux-ci apparaissent parfois plus complexes et demandent davantage de doigté et de savoir-faire »¹.

Exercer un leadership de proximité à distance est une nouvelle réalité pour plusieurs gestionnaires du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Elle est toutefois peu documentée dans la littérature. Cela les oblige, en quelque sorte, à co-construire notre nouvelle réalité.

C'est dans cette optique qu'ont eu lieu des ateliers de réflexion et d'échanges au printemps 2016. Dans le cadre de ceux-ci, vous avez été conviés à co-explorer une définition de la proximité et co-imaginer différentes pistes d'action vous permettant d'exercer un leadership de proximité à distance.

D'OÙ VIENNENT LES PRATIQUES SUGGÉRÉES DANS CE GUIDE ?

Une exploration des écrits a été réalisée dans le domaine de la gestion de proximité dans un contexte de distance et, plus particulièrement, de la gestion multisite. Le principal constat est que peu de recherches se sont penchées sur ce sujet. Ce guide s'inspire largement des travaux menés par l'AQESSS² et par deux anciens CSSS¹. Il s'inspire également des pistes d'action issues des ateliers de réflexion et d'échanges sur la gestion de proximité à distance auxquels vous avez participé au printemps 2016.

QUELLE EST LA STRUCTURE DE CE GUIDE ?

Le présent guide comprend trois sections :

1. La première expose les **concepts clés de la gestion de proximité dans un contexte de distance**.
2. La seconde présente des **gestes clés et des pistes d'action de la gestion de proximité dans un contexte de distance**.
3. La dernière propose des **outils et une démarche** visant à vous doter d'un plan de gestion de proximité selon votre contexte.

1

CONCEPTS CLÉS DE LA
GESTION DE PROXIMITÉ DANS
UN CONTEXTE DE DISTANCE

2

GESTES CLÉS ET PISTES D'ACTION
DE LA GESTION DE PROXIMITÉ
DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE

3

OUTILS ET DÉMARCHE VISANT À VOUS
DOTER D'UN PLAN DE GESTION DE
PROXIMITÉ SELON VOTRE CONTEXTE

2 CONCEPTS CLÉS DE LA GESTION DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE

GESTION DE PROXIMITÉ

La gestion de proximité est un style de gestion participatif où les employés sont impliqués dans les décisions qui les concernent. Comme gestionnaires, vous les soutenez dans l'atteinte de leurs objectifs et l'accent est mis sur leur bien-être².

Les pratiques « [...] de communication, de mobilisation, de supervision, d'encadrement et d'organisation de l'équipe effectuées par le gestionnaire font partie de la gestion de proximité. Il est donc essentiel de ne pas opposer gestion de proximité et gestion multisite, car tout gestionnaire doit poser de telles actions, et ce, peu importe que son bureau se trouve ou non, sur les lieux du travail de son personnel »¹.

Ces gestes clés serviront de fil conducteur des prochaines sections et pourront être repérés grâce aux icônes suivantes :



ORGANISER SA PRÉSENCE (PHYSIQUE ET VIRTUELLE) AUPRÈS DE SON ÉQUIPE EN FONCTION DES PRIORITÉS ET EN PRÉVOYANT UNE MARGE DE MANŒUVRE POUR LES IMPRÉVUS



MAINTENIR UNE COMMUNICATION BIDIRECTIONNELLE AVEC SON ÉQUIPE EN UTILISANT LES MOYENS DE COMMUNICATION APPROPRIÉS ET ADAPTÉS AU CONTEXTE DE DISTANCE



MOBILISER SON ÉQUIPE EN SOULIGNANT LES CONTRIBUTIONS ET EN APPUYANT/CRÉANT DES OCCASIONS DE SOCIALISATION



ASSURER UN NIVEAU DE SUPERVISION ET D'ENCADREMENT FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DE L'ÉQUIPE ET L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FIXÉS

GESTION À DISTANCE OU MULTISITE

La gestion à distance ou multisite se produit « [...] lorsque le cadre est séparé physiquement de ses collaborateurs, rendant plus difficile la supervision directe du travail [...]. Il existe différentes formes de distance : géographique, linguistique, culturelle, temporelle et technologique, engendrant des défis de gestion à plusieurs niveaux »¹.

Brunelle⁵ explique que les gestionnaires devant composer avec des employés à distance ne peuvent plus uniquement administrer. Ils doivent **adapter leur style de communication, faire preuve de leadership** qu'ils doivent exercer en **s'appuyant sur les technologies de l'information et des communications**. Ils doivent aussi **devenir des coachs** et ne plus agir en patron, en **coordonnant le travail** et non plus en le contrôlant.

GESTION DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE

« [...] pour exercer une gestion de proximité, le gestionnaire multisite doit, notamment, bâtir une relation de confiance avec ses employés, donner des directives claires, faire un suivi adapté aux besoins et au niveau de maturité des membres de l'équipe, offrir un encadrement en continu de façon personnalisée et spécifique.

Bref, peu importe que le gestionnaire soit présent ou non, visible ou non, les membres de son équipe doivent sentir qu'il est là et qu'il est prêt à les soutenir en cas de besoin. »¹

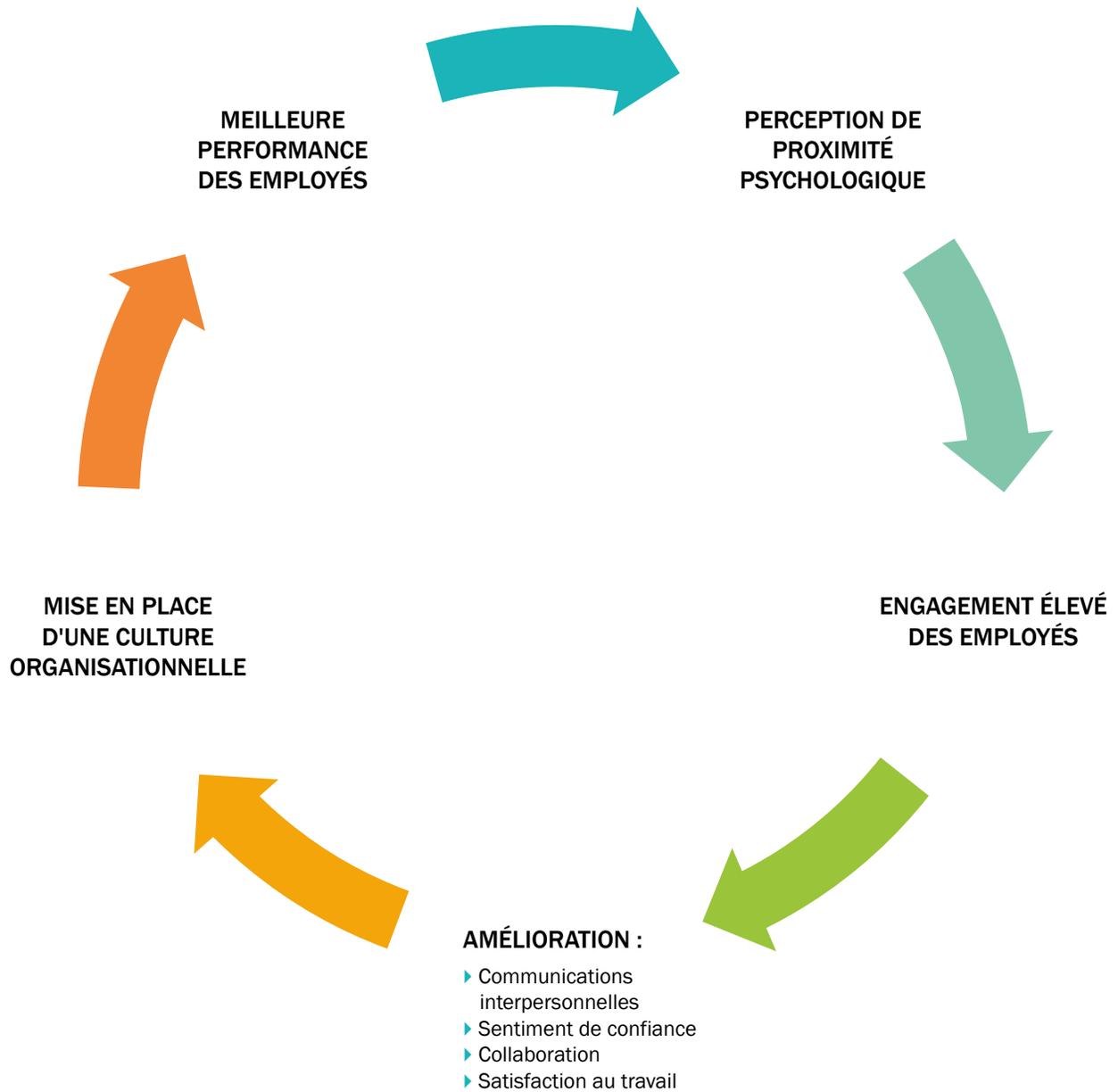
Au CIUSSS de l'Estrie – CHUS, le terme utilisé est *la gestion de proximité dans un contexte de distance*. Ce terme sera donc utilisé dans ce guide.

GESTION DES DISTANCES PSYCHOLOGIQUES

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.

Tel qu'illustré dans le schéma de la page suivante, 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^{5,7}.

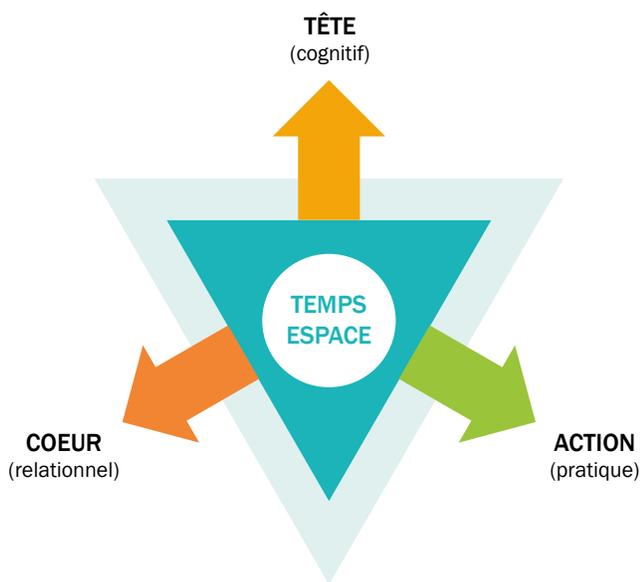
IMPACTS POSITIFS ASSOCIÉS À UNE PERCEPTION DE PROXIMITÉ PSYCHOLOGIQUE



DIMENSIONS DE LA GESTION DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE

Tel que présenté lors des ateliers de réflexion et d'échanges de mai 2016, la proximité comporte trois dimensions qui soulèvent chacune leurs défis et leurs enjeux. Elles sont présentées dans la figure ci-dessous.

TROIS DIMENSIONS DE LA PROXIMITÉ



La **dimension cognitive** fait référence à l'importance de développer une culture de travail commune.

- ▶ Comment composer avec les différentes cultures et les concilier ?

La **dimension relationnelle** fait référence à l'importance de créer et maintenir des relations de confiance avec ses collègues, ses employés, son supérieur et ses partenaires.

- ▶ Comment développer un sentiment d'appartenance, un esprit de corps, entre gens dispersés n'ayant jamais travaillé ensemble ?
- ▶ Comment créer le contact entre membres d'équipe éloignés ?
- ▶ Comment gérer un employé qui représente un défi, à distance ?

La **dimension pratique** fait référence à l'importance de faire converger les stratégies et les actions de tous les acteurs impliqués vers l'atteinte de leurs objectifs.

- ▶ Comment créer de la synergie et de la cohésion entre équipes éloignées ?
- ▶ Comment coacher et superviser à distance ?
- ▶ Comment gérer la performance à distance ?
- ▶ Comment s'assurer de la qualité des services à distance ?

Finalement, les **éléments transversaux** que sont le **temps** et l'**espace** représentent l'importance de l'accessibilité et la disponibilité des gestionnaires pour leurs équipes.

- ▶ Comment demeurer accessible et disponible en cas d'urgence ?
- ▶ Comment optimiser le temps passé en présence ?
- ▶ Comment diminuer le temps passé sur la route ?

Ces questionnements, en plus des défis illustrés dans les pages suivantes, trouveront une réponse partielle dans les gestes clés proposés aux pages 14 à 16.

Néanmoins, il n'y a malheureusement pas de réponse unique et parfaite. Ces défis doivent être répondus en regard du contexte et de la réalité propre à chaque équipe. Comme lors des ateliers de réflexion et d'échanges que vous avez vécus entre gestionnaires au printemps 2016, nous vous invitons à aller à la rencontre de vos équipes afin de co-construire et faire évoluer vos façons de vivre la proximité, malgré les distances. Ainsi, des outils et une démarche vous seront également proposés dans les pages subséquentes.

DÉFIS ET AVANTAGES DE LA GESTION DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE POUR LES EMPLOYÉS

En plus des défis quotidiens que doivent relever gestionnaires et employés, la distance peut en engendrer ou en exacerber d'autres. Les employés peuvent avoir moins d'occasions de rencontres et **moins de visibilité auprès de leur gestionnaire**¹. Ils peuvent aussi **avoir le sentiment d'être moins soutenus**, ce qui peut avoir un effet sur leur engagement², ou encore « [...] aller chercher le soutien d'un gestionnaire d'un autre secteur qui n'est pas leur supérieur immédiat, ce qui peut causer une confusion dans les rôles et les consignes »². Les employés peuvent également vivre une **augmentation de leur charge de travail**, due aux mécanismes de contrôle mis en place par le gestionnaire qui n'est pas sur place². De plus, il est plus difficile pour les employés de recevoir des **rétroactions de leur supérieur** parce que les occasions d'observations directes sont réduites². Ces défis peuvent mener à une **diminution du sentiment d'appartenance** des employés¹.

D'un autre côté, les employés peuvent vivre des avantages liés à la distance physique de leur supérieur. Ils peuvent avoir une **plus grande autonomie** dans leur travail et dans la gestion de leur temps¹, ressentir que leur gestionnaire leur fait davantage **confiance**.

AVANTAGES DE LA GESTION DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE POUR LES GESTIONNAIRES

Évidemment, la réalité vécue par les gestionnaires à distance est intimement liée à celle de leurs employés. Ainsi, la distance peut comporter certains bénéfices pour les gestionnaires. Ils peuvent **organiser leur temps** plus librement (flexibilité et mobilité)¹, **développer de nouvelles compétences** en technologies de l'information et des communications¹, avoir l'occasion de **prendre du recul** quand plusieurs équipes peuvent être comparées⁴.

Le tableau de la page suivante met en relation les défis que vous êtes susceptibles de rencontrer comme gestionnaires, avec les gestes clés qui sont pertinents pour tous les gestionnaires, bien qu'étant particulièrement critiques pour ceux qui supervisent des employés de plusieurs installations ou de différents quarts de travail.

À vous de voir quels sont les principaux défis que vous rencontrez, de même que les gestes clés qui vous inspirent le plus et qui pourraient avoir du sens dans votre contexte.

LA GESTION DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE POUR LES GESTIONNAIRES

DÉFIS POUR LES GESTIONNAIRES

PISTES D'ACTION



ORGANISER SA PRÉSENCE (PHYSIQUE ET VIRTUELLE) AUPRÈS DE SON ÉQUIPE EN FONCTION DES PRIORITÉS ET EN PRÉVOYANT UNE MARGE DE MANŒUVRE POUR LES IMPRÉVUS

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestion des urgences, des priorités, des déplacements, du contrôle du travail accompli sans être sur place⁴ ▶ Ne pas être sur place à son bureau tous les jours² ▶ Ne pas toujours avoir accès à un bureau fermé, ce qui est problématique pour les rencontres individuelles ou confidentielles² ▶ Accès à l'information nécessaire plus difficile en temps réel¹ ▶ Soutien administratif pas nécessairement immédiat et disponible sur place² | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Estimer réalitement son temps de transport et d'attente et se donner une marge de manœuvre¹ ▶ Valider les besoins et les attentes réels en lien avec sa présence physique³ ▶ Assurer une certaine équité de temps de présence auprès des employés³ ▶ Se doter d'un horaire de visites dans les différentes installations³ |
|--|---|



MAINTENIR UNE COMMUNICATION BIDIRECTIONNELLE AVEC SON ÉQUIPE EN UTILISANT LES MOYENS DE COMMUNICATION APPROPRIÉS ET ADAPTÉS AU CONTEXTE DE DISTANCE

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Moins bonne qualité des communications parce que les signes non verbaux ne sont pas perceptibles au téléphone ou par courriel² ▶ « Relations interpersonnelles tendent à être plus formelles, plus planifiées, plus rares, plus impersonnelles, où les communications sont de plus en plus difficiles, asynchrones et distantes [...] »⁵ ▶ Réduction des échanges informels qui sont souvent riches en informations² ▶ Devoir davantage structurer et planifier les communications avec ses employés² | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Communiquer régulièrement avec ses employés (téléphone, courriel, texto, conférence téléphonique)¹ ▶ Transmettre des informations claires et détaillées et s'assurer de leur compréhension⁷ ▶ Faire connaître les outils contenant les informations de l'établissement (ex. : intranet) aux employés, pour les responsabiliser et se dégager² ▶ Tenir des rencontres d'équipes en présentiel. Déterminer leur fréquence en fonction de la réalité du service ▶ Tenir des rencontres individuelles en face à face (favorisent le sentiment de proximité et réduisent les distances psychologiques)⁵. Déterminer leur fréquence en fonction de la réalité du service ▶ Légitimer les échanges, ne pas les voir comme des pertes de temps³ |
|--|---|

Suite du tableau à la page suivante >


MAINTENIR UNE COMMUNICATION BIDIRECTIONNELLE AVEC SON ÉQUIPE EN UTILISANT LES MOYENS DE COMMUNICATION APPROPRIÉS ET ADAPTÉS AU CONTEXTE DE DISTANCE (SUITE)

- ▶ **Écouter, ne pas interrompre, tolérer le silence, reformuler les propos** et ne pas terminer les phrases des autres¹
- ▶ **Favoriser un sentiment de soutien** en démontrant que vous vous souciez du **bien-être** des employés²
- ▶ **Prévoir un mode de fonctionnement en cas de non-disponibilité ou lors d'urgence** (ex. : faire appel à une personne répondante)¹
- ▶ **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 transmettre⁴
- ▶ Utiliser les **courriels et les options de messagerie judicieusement**, le téléphone existe encore⁴


MOBILISER SON ÉQUIPE EN SOULIGNANT LES CONTRIBUTIONS ET EN APPUYANT/CRÉANT DES OCCASIONS DE SOCIALISATION

- ▶ **Difficulté de soutenir et motiver les employés en n'étant pas sur les lieux**¹
- ▶ Créer un **esprit d'équipe, une culture organisationnelle de collaboration**⁵
- ▶ 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 travail⁵
- ▶ **Chercher à connaître ses employés** (défis, forces, intérêts, besoins, attentes, etc.)
- ▶ Passer **du temps dans une installation** dans le but de mieux comprendre la culture organisationnelle¹
- ▶ Faire ressortir les **réalisations de l'équipe**, les « **bons coups** »⁵
- ▶ Promouvoir l'**esprit d'équipe** et rappeler régulièrement les **valeurs** de l'équipe⁵
- ▶ Créer des **occasions de socialisation** où les employés peuvent **échanger** entre eux⁵

Suite du tableau à la page suivante >

DÉFIS POUR LES GESTIONNAIRES

PISTES D'ACTION


ASSURER UN NIVEAU DE SUPERVISION ET D'ENCADREMENT FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DE L'ÉQUIPE ET L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FIXÉS

- ▶ **Moins de disponibilité** pour les employés, de façon générale²
 - ▶ **Difficulté à identifier les besoins et les attentes** des employés¹
 - ▶ **Difficulté à percevoir le rendement individuel** des employés et à prévoir les difficultés; les interventions se font plus en situation de crise²
 - ▶ **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 employés¹
- ▶ **Faire confiance** aux membres de son équipe¹
 - ▶ **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^{1,7}
 - ▶ 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** »⁷
 - ▶ S'assurer « [...] que le personnel des équipes multisites connaisse en tout temps [la personne] à qui ils doivent se référer, tant au niveau clinique qu'au niveau administratif lorsque le gestionnaire, qui est leur supérieur hiérarchique, n'est pas présent dans leur installation »¹
 - ▶ **Nommer**, au besoin, des **chefs d'équipe** pour faciliter la coordination et diffuser l'information²
 - ▶ **Confier de nouvelles responsabilités à ses employés, les impliquer dans la recherche et la mise en place de nouvelles solutions**^{1,3}
 - ▶ **Déléguer efficacement**⁶ (voir l'outil *Déléguer efficacement*)

3

OUTILS ET DÉMARCHE VISANT À VOUS DOTER D'UN PLAN DE GESTION DE PROXIMITÉ SELON VOTRE CONTEXTE

LISTE DES OUTILS

A. Élaborer un plan de gestion de proximité dans un contexte de distance	18
B. Préciser les objectifs de communication	19
C. Sélectionner les moyens de communication en fonction de l'objectif	20
D. Déléguer efficacement	21
E. Effectuer une démarche avec votre équipe visant à vous doter d'un plan de gestion de proximité selon votre contexte	23

A. ÉLABORER UN PLAN DE GESTION DE PROXIMITÉ DANS UN CONTEXTE DE DISTANCE

Lors des ateliers de réflexion et d'échanges de 2016, les gestionnaires ont évoqué l'importance de mieux définir leurs propres stratégies de communication et d'en varier les différents usages selon leurs objectifs. Ils y ont aussi vu une bonne occasion d'optimiser leur temps de présence grâce à différentes stratégies qui favorisent le contact. Nous vous invitons donc à élaborer votre plan (modèle en annexe) à l'aide des outils des pages suivantes et en vous inspirant de la démarche proposée à la page 25.

OBJECTIF

COMME ÉQUIPE, SE DONNER UNE VISION COMMUNE POUR MAINTENIR UNE PERCEPTION DE PROXIMITÉ MALGRÉ LES DISTANCES

PUBLIC CIBLE (Qui?)	OBJECTIFS DE COMMUNICATION (Quoi?)	MOYENS (Comment?)	RESPONSABLES/ COLLABORATEURS (Par qui? Puis-je déléguer?)	ÉCHÉANCIER/ FRÉQUENCE (Quand?)
Structure de concertation et communication Les activités nécessaires sur une base récurrente, pouvant être planifiées d'avance et les besoins ponctuels souvent imprévisibles (ex. : communiquer une absence, rejoindre son supérieur en urgence)				
<p>À titre d'exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ équipe complète; ▶ par installation; ▶ chaque employé en individuel; ▶ chefs d'équipe; ▶ etc. 	<p>Bien cerner l'objectif de votre communication. Ceci vous aiguillera quant aux possibilités de délégation, mais surtout quant au moyen et à la fréquence à privilégier.</p> <p>N'oubliez pas qu'une communication bidirectionnelle est nécessaire pour bien accompagner vos équipes; vous devez donc prévoir des moments où la parole est à eux.</p>	<p>Dépendamment de l'objectif de communication, celle-ci sera considérée comme plus ou moins complexe.</p> <p>Évidemment, les communications complexes gagneront, autant que possible, à permettre aux gens de rétroagir et d'avoir un meilleur contrôle sur leurs impacts.</p>	<p>Certaines actions pourraient être déléguées de façon complète ou partielle.</p> <p>Par exemple, vous pourriez convenir que chaque installation se réunit sur une base hebdomadaire, mais que vous serez présent sur rotation auprès de vos différentes installations.</p>	<p>Le fait de prévoir des moments sur une base récurrente facilitera non seulement la gestion des agendas, mais assurera aussi une plus grande équité au sein de l'équipe.</p>

Référez-vous à l'outil **Préciser les objectifs de communication** pour vous inspirer, mais rappelez-vous de vous adapter à votre contexte et aux besoins de vos équipes.

Référez-vous à l'outil **Sélectionner les moyens de communication en fonction de l'objectif**.

Référez-vous à l'outil **Déléguer efficacement** afin d'évaluer s'il est opportun de déléguer cette activité et des conditions à mettre en place.

PUBLIC CIBLE (Qui ?)	OBJECTIFS DE COMMUNICATION (Quoi ?)	MOYENS (Comment ?)	RESPONSABLES/ COLLABORATEURS (Par qui ? Puis-je déléguer ?)	ÉCHÉANCIER/ FRÉQUENCE (Quand ?)
-------------------------	--	-----------------------	--	---------------------------------------

B. PRÉCISER LES OBJECTIFS DE COMMUNICATION

Afin de préciser vos objectifs de communication, le tableau suivant vous présente certains exemples.



MAINTENIR UNE COMMUNICATION BIDIRECTIONNELLE AVEC SON ÉQUIPE EN UTILISANT LES MOYENS DE COMMUNICATION APPROPRIÉS ET ADAPTÉS AU CONTEXTE DE DISTANCE

- ▶ Donner de l'information générale (organisation, direction, service)
- ▶ 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



MOBILISER SON ÉQUIPE EN SOULIGNANT LES CONTRIBUTIONS ET EN APPUYANT/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



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 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

PUBLIC CIBLE (Qui ?)	OBJECTIFS DE COMMUNICATION (Quoi ?)	MOYENS (Comment ?)	RESPONSABLES/ COLLABORATEURS (Par qui ? Puis-je déléguer ?)	ÉCHÉANCIER/FRÉQUENCE (Quand ?)
--------------------------------	---	------------------------------	---	--

C. SÉLECTIONNER LES 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 positive ▶ 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 ▶ Réunion de corridor ▶ Pause-café, dîner ou souper d'équipe ▶ 5 à 7 ▶ 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"> ▶ Faire connaître vos attentes en matière de réponse à votre envoi. ▶ Si vous n'êtes pas disponible pendant une période, activer la fonction <i>Absence de Lotus Notes</i> 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"> ▶ 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 	<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.
<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) 	<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.

(Source : Adapté de Gendron et Madore, 2013, p. 25 et 48)

PUBLIC CIBLE (Qui ?)	OBJECTIFS DE COMMUNICATION (Quoi ?)	MOYENS (Comment ?)	RESPONSABLES/ COLLABORATEURS (Par qui ? Puis-je déléguer ?)	ÉCHÉANCIER/ FRÉQUENCE (Quand ?)
--------------------------------	---	------------------------------	--	---

D. 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 carrière⁸.

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 EFFICACEMENT

ASPECTS	EXPLICATIONS
Quand déléguer ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ À chaque fois que cela est nécessaire et le plus tôt possible pour donner le temps nécessaire à la personne choisie
Pourquoi déléguer ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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, disponible sur Internet, peut aider à déterminer ce qui peut être délégué

ASPECTS	EXPLICATIONS
À qui déléguer ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Donner les outils nécessaires (méthodes, moyens, documents pertinents, etc.)

(Sources : adapté de Guilloux et Nérot (1991), Latrobe (2003), Lainé (2004), Hermel (2005) et Comtois (2006) dans Lacombe, 2011, p. 49 et de Gleeson, K. (n/d) dans Gendron et Madore, 2013, p. 29).

E. EFFECTUER UNE DÉMARCHE AVEC VOTRE ÉQUIPE VISANT À VOUS DOTER D'UN PLAN DE GESTION DE PROXIMITÉ SELON VOTRE CONTEXTE

« LA PROXIMITÉ, POUR NOUS, ÇA VEUT DIRE QUOI ? »

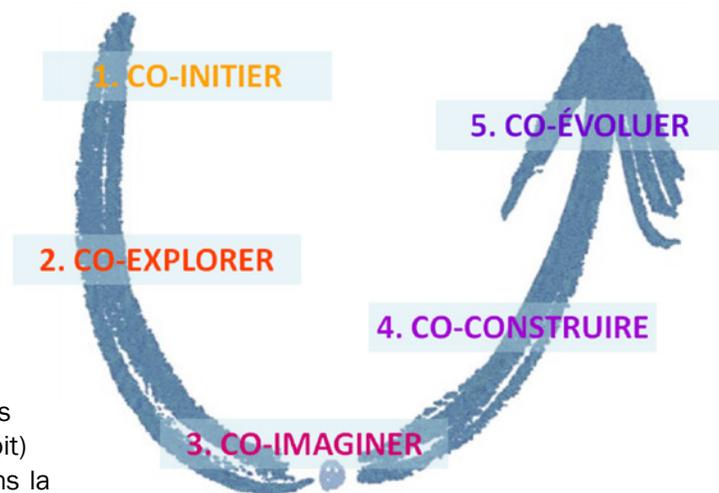
Lors des ateliers réalisés avec les gestionnaires, vous avez évoqué la nécessité de co-explorer avec vos équipes, les besoins et les attentes en matière de proximité, de façon à mieux co-imaginer de nouvelles possibilités. Vous avez constaté avoir tendance à passer rapidement en mode solution, et par la même occasion, à escamoter les deux premières étapes du processus pourtant essentielles à l'engagement des personnes. Vous avez relevé à quel point il vous était difficile, en contexte de pression et d'urgence, de prendre le temps de dialoguer et de collaborer avec vos équipes, vos collègues et vos partenaires.

OBJECTIF

Cette démarche, basée sur le processus émergent présenté lors des ateliers de 2016, vise à vous aider à réfléchir avec votre équipe sur la gestion de proximité dans un contexte de distance. Elle pourrait aussi vous inspirer pour résoudre d'autres situations complexes avec votre équipe. Les différentes étapes vous permettront d'échanger et de faire émerger de nouvelles pratiques.

Le fait de s'intéresser aux réels besoins (qui peuvent varier de ceux qu'on perçoit) des employés, en plus de les impliquer dans la définition des nouvelles façons de faire contribuera certainement à une meilleure adhésion de leur part.

À la page suivante, vous retrouverez un bref résumé des grandes étapes de ce processus émergent, accompagné de propositions de questions autour desquelles vous pourriez avoir des échanges avec votre équipe.



Inspiré de la Théorie U de Scharmer (2009)

RÉFLEXION PRÉALABLE À LA DÉMARCHE AVEC L'ÉQUIPE

1. Faites préalablement une réflexion quant à votre Plan de gestion de proximité dans un contexte de distance.

Vous gagnerez en temps et en efficacité. De plus, il y a fort à parier que vous avez déjà une structure et des mécanismes en place ou en tête.

2. Dressez le portrait de votre situation actuelle et, à la lumière des gestes clés et outils présentés dans les pages précédentes, intégrez les nouvelles propositions que vous souhaitez faire à votre équipe.

Utilisez le modèle du plan en annexe.

INTRODUCTION DE LA DÉMARCHE AUPRÈS DE VOTRE ÉQUIPE

3. Introduisez cette démarche auprès de votre équipe.

Référez-vous aux définitions et concepts présentés dans les premières pages et qui feront le plus de sens pour votre équipe.

4. Expliquez en quoi la proximité malgré les distances est importante à vos yeux.

Par exemple :

Vous pourriez souligner le fait que le sentiment de proximité est une question de perception et qu'ainsi, vous aimeriez connaître leur point de vue quant à leur situation.

Vous souhaitez prendre un moment afin de bien cerner leurs besoins et attentes, et réfléchir avec eux à des moyens concrets permettant d'y répondre.

DÉMARCHE

Les quatre (4) premières étapes pourraient se faire lors d'une même rencontre, et la dernière étape se fera après un temps dédié à l'expérimentation.

	ÉTAPES	VISÉES	ÉLÉMENTS DE DISCUSSION	PROPOSITIONS
1	CO-INITIER <i>Situation actuelle</i>	Se tourner vers l'avenir dans l'éventualité de faire autrement, suspendre les voix du jugement, du cynisme et de la peur.	De quelle manière la transformation de notre organisation a eu un impact sur le lien de proximité que vous aviez avec votre gestionnaire, vos collègues et celui que vous avez maintenant ? La proximité, pour nous, dans notre nouveau contexte, ça veut dire quoi ?	Écouter, noter les commentaires pour pouvoir y référer. Accueillir et reconnaître les deuils que certains ont à vivre. Expliquer que si nos anciennes façons de faire ne sont plus réalistes dans notre nouveau contexte, nous devons apprendre ensemble à faire autrement.
2	CO-EXPLORER <i>Besoins, attentes</i>	Observer ce qui se passe autour de soi, aller à la rencontre des autres pour découvrir à travers leurs yeux la nouvelle réalité.	Quels ont été nos bons coups depuis la mise en place du CIUSSS de l'Estrie – CHUS ? Quels sont les éléments plus difficiles jusqu'à maintenant ? Quels sont nos besoins et attentes respectifs autour de la gestion de proximité dans un contexte de distance ?	Valider la réponse à leurs besoins. Faire un tour de table et noter les idées de manière visible pour tous sur un tableau ou autre. S'inspirer, avec votre équipe, de l'outil <i>Objectifs de communication</i> .
3	CO-IMAGINER <i>Idées</i>	Laisser-aller certaines habitudes qui ne sont plus essentielles et laisser émerger de nouvelles possibilités.	Que devrions-nous continuer ? Que devrions-nous commencer ? Que devrions-nous cesser ?	À la lumière des besoins nommés, inviter les participants à imaginer de nouvelles possibilités pour permettre un sentiment de proximité malgré les distances. Faire participer l'équipe dans la recherche de solutions. S'inspirer, avec votre équipe, de l'outil <i>Moyens de communication</i> . Cette étape pourrait se faire en sous-groupes.

[Suite du tableau à la page suivante >](#)

ÉTAPES	VISÉES	ÉLÉMENTS DE DISCUSSION	PROPOSITIONS
4 CO-CONSTRUIRE <i>Expérimentations</i>	Expérimenter les nouvelles idées et les améliorer au fur et à mesure des rétroactions.	Que souhaitons-nous expérimenter? Quels mécanismes allons-nous mettre en place? Quels outils allons-nous utiliser?	À cette étape, présenter et bonifier votre <i>Plan de gestion de proximité</i> . (disponible en annexe)
PÉRIODE D'EXPÉRIMENTATION			
5 CO-ÉVOLUER <i>Standards</i>	Convenir des pratiques innovantes qui ont le plus d'impact et les intégrer aux activités courantes.	Que laissons-nous tomber? Que devons-nous standardiser, intégrer à nos activités courantes? Autres expérimentations que nous désirons faire?	Faire le bilan du <i>Plan de gestion de proximité</i> (disponible en annexe) Y apporter les modifications nécessaires

DE NOMBREUX AMÉNAGEMENTS OU PROLONGEMENTS À CETTE DÉMARCHÉ SONT POSSIBLES :

1. Mandater un petit groupe de travail plutôt que l'ensemble d'une équipe.
2. Séparer l'équipe en sous-groupes.

Si le groupe compte plus de 30 personnes, certaines étapes pourraient être aménagées différemment. Par exemple, les discussions et recherches de solutions pourraient se faire en sous-groupes. La compilation des idées pourrait se faire en petits groupes qui auront pour consigne de commencer à organiser leurs idées une fois compilées.

3. Mener des démarches en parallèle.

Si le groupe est très grand, ou dispersé sur un vaste territoire, il est possible de mener plusieurs démarches de ce type en parallèle, dans des réunions différentes, et rassembler les groupes à partir de l'étape 4 seulement.

4. Subdiviser la démarche en plusieurs réunions.

Pour des sujets importants, complexes ou sensibles, la démarche décrite peut être subdivisée en plusieurs réunions, chacune servant à mener une ou plusieurs activités. Veiller alors à ce que les mêmes personnes soient présentes tout au long de la démarche, cela facilite le processus et évite de faire perdre du temps.

CONCLUSION

POUR ALLER PLUS LOIN

Si vous souhaitez poursuivre votre réflexion ou si vous sentez que vous devez être soutenu dans votre gestion de proximité dans un contexte de distance, vous pouvez :

- ▶ échanger avec votre supérieur immédiat;
- ▶ contacter votre partenaire RH;
- ▶ obtenir le soutien d'un coach ou d'une ressource externe.

POUR TERMINER

Ce guide se veut le point de départ d'un processus émergent visant à co-construire, au CIUSSS de l'Estrie – CHUS, de nouvelles façons de faire pour exercer un leadership de proximité à distance. Il témoigne de la force collective des gestionnaires et vous êtes invité à poursuivre votre réflexion à plus long terme.

RÉFÉRENCES

- 01/** GENDRON, J.-L. et MADORE, L. (2013). *Gestion Multisite : Réflexions et bonnes pratiques* (v. 01). CSSS de la Baie-des-Chaleurs et CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord, 52 p., [en ligne] <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2013/09/Guide-de-pratique-gestion-%C3%A0-distance.pdf>
(Citations p. 4-5-21-23)
- 02/** BLACKBURN, L. et al. (2013). *Le cadre multisite Enjeu 8*, AQESSS Carrefour RH, 27 p., [en ligne] http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss_enjeu8.pdf
- 03/** CÔTÉ, M. (2016). *Exercer un leadership de proximité... à distance*, CIUSSS de l'Estrie – CHUS, Document interne.
(Citation p. 3)
- 04/** BRUNELLE, É., MADORE, L. et GENDRON, J.-L. (2013). « La gestion multisite : pareil, pas pareil? », *Séminaire du Pôle santé*, HEC Montréal, 31 octobre 2013, [en ligne] <http://polesante.hec.ca/seminaires-passes/seminaire-du-31-octobre-2013/>
- 05/** BRUNELLE, É. (2009). « E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques », *Gestion*, HEC Montréal, 2009/2, 34, p. 10-20.
(Citation p. 11)
- 06/** GLEESON, K. (2009). *Mieux s'organiser pour gagner du temps : un programme d'efficacité personnalisé pour ne plus vous sentir débordé et reprendre le contrôle de votre emploi du temps*, 5^e éd. Paris : Maxima, 325 p.
- 07/** BRUNELLE, É et FORTIN, J.-A. (2017). « Leadership et gestion multisite : Apprivoiser les défis de la gestion à distance », *Le Point en santé et services sociaux*, 12(4), p. 36-40.
(Citation p. 38)
- 08/** 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 présenté à l'Université du Québec à Montréal.

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Estrie – Centre
hospitalier universitaire
de Sherbrooke

Québec

