

## Définitions des compétences de proximité

Les compétences présentées dans ce document servent de repères pour illustrer la gestion de proximité et s'appuient sur le cadre de leadership du CISSS des Laurentides. La gestion de proximité se définit comme un leadership misant sur une présence, une disponibilité et un soutien significatifs auprès des gestionnaires et des équipes. Elle se décline en diverses compétences contribuant à la démonstration de ce leadership.

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1. <a href="#">Reconnaissance</a>               | 5. <a href="#">Soutien social</a>          | 9. <a href="#">Visions et objectifs</a>   |
| 2. <a href="#">Développement des personnes</a>  | 6. <a href="#">Gestion du changement</a>   | 10. <a href="#">Gestion des priorités</a> |
| 3. <a href="#">Rétroaction</a>                  | 7. <a href="#">Communication</a>           | 11. <a href="#">Collaboration</a>         |
| 4. <a href="#">Gestion de soi et résilience</a> | 8. <a href="#">Résolution de problèmes</a> | 12. <a href="#">Innovation</a>            |

COMPÉTENCES	DÉFINITION	EXEMPLES DE COMPORTEMENTS CLÉS
<b>1. <u>RECONNAISSANCE</u></b>	La reconnaissance est une rétroaction constructive et authentique fondée sur l'appréciation de la personne comme un être qui mérite respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique. Un gestionnaire qui met la reconnaissance à l'avant-plan pratique la rétroaction par le biais de l'appréciation de la contribution et du travail quotidien, via une présence et des suivis, ainsi que par l'appréciation sincère des personnes, des efforts, des pratiques de travail et des résultats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaît le personnel, les pairs et les collaborateurs sur une base continue, rapide et régulière</li> <li>Encourage et organise des activités de reconnaissance personnalisées et significatives pour son personnel et son équipe</li> <li>Consulte les membres de son équipe afin de connaître leurs préférences, leurs besoins et leurs idées d'activités de reconnaissance</li> <li>Met en lumière les succès des personnes et valorise les réussites collectives</li> </ul>
<b>2. <u>DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES</u></b>	Le leader qui intègre le développement des personnes dans son quotidien contribue à la création d'une culture et de pratiques apprenantes au sein de l'organisation. Le développement des personnes en gestion implique différents comportements et attitudes permettant de valoriser l'expertise, d'investir dans la formation et l'avancement et de soutenir les apprentissages sous toutes ses formes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourage et incite les membres de son équipe à se perfectionner pour développer leurs compétences</li> <li>Met des mécanismes en place pour favoriser le transfert des connaissances et compétences entre employés</li> <li>Est disponible auprès de ses employés pour les coacher, les conseiller, les soutenir ou faciliter leur travail</li> <li>Connaît les forces et les zones d'amélioration des personnes de son équipe et identifie des stratégies personnalisées pour les optimiser</li> </ul>

<u>COMPÉTENCES</u>	<u>DÉFINITION</u>	<u>EXEMPLES DE COMPORTEMENTS CLÉS</u>
<p><b>3. <u>RÉTROACTION</u></b></p>	<p>La rétroaction est une technique de communication qui consiste à réagir à un comportement (action, parole, geste, etc.) ou une attitude (savoir-être) et qui donne à une personne des informations sur la façon dont elle affecte les autres. Pratiquer la rétroaction signifie agir avec une intention positive dans le respect et la bienveillance et favoriser la compréhension, la remise en question, le développement et la mobilisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifie et transmet de la rétroaction fréquente, constructive et spécifique aux membres de son équipe, à ses pairs et collaborateurs</li> <li>• Établit une relation avec son personnel et lui précise clairement les règles, les attentes (objectifs, comportements, valeurs) et les limites</li> <li>• Renforce les comportements et les attitudes qui correspondent aux attentes et souligne les points forts</li> <li>• Offre de la rétroaction en continu tout au long du parcours professionnel incluant lors de la période de probation et d'essai sur un poste ainsi que lors de l'appréciation de la contribution</li> </ul>
<p><b>4. <u>GESTION DE SOI ET RÉSILIENCE</u></b></p>	<p>La gestion de soi fait allusion à la capacité de reconnaître adéquatement ses forces et ses propres émotions et de savoir quand est venu le moment de se retirer pour minimiser les impacts sur les autres. Le gestionnaire sait démontrer une conscience, une évaluation juste et un contrôle de son état émotionnel, de ses attitudes et de ses forces, de manière à maintenir son élan, son efficacité personnelle et sa stabilité émotionnelle même dans une situation d'adversité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'efforce d'être résilient, c'est-à-dire d'arriver à changer, s'adapter et gérer les revers inattendus et les difficultés générales</li> <li>• Fait preuve de courage managérial, d'humilité et d'authenticité</li> <li>• Donne l'exemple en ayant un mode de vie sain (sur les plans physique, mental et spirituel)</li> <li>• Agit en conformité avec le cadre éthique et les valeurs de l'organisation</li> </ul>
<p><b>5. <u>SOUTIEN SOCIAL</u></b></p>	<p>Le soutien social du gestionnaire se traduit par des pratiques de gestion qui favorisent l'écoute, l'ouverture aux opinions et la disponibilité du supérieur immédiat pour ses employés. Il fait également référence à la capacité de ce dernier à soutenir ses employés de même que le degré de dignité, de politesse et de respect avec lesquels les employés sont traités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met en place les conditions pour que le personnel se sente à l'aise de venir lui parler (porte ouverte, temps réservé pour des rencontres individuelles, questions ouvertes, etc.)</li> <li>• Observe ce qui se passe sur le terrain et les facteurs qui peuvent influencer le travail de son équipe</li> <li>• Cultive un bon climat de travail et prend toute situation de conflit en charge dès que celle-ci est portée à sa connaissance</li> <li>• Offre un soutien émotionnel à un employé qui vit de la détresse</li> </ul>

<u>COMPÉTENCES</u>	<u>DÉFINITION</u>	<u>EXEMPLES DE COMPORTEMENTS CLÉS</u>
<p><b>6. <u>GESTION DU CHANGEMENT</u></b></p>	<p>La gestion du changement consiste à mettre en place des stratégies pour implanter des changements importants à différents niveaux, en minimisant les conséquences sur les employés et les activités tout en atteignant les objectifs souhaités. Le gestionnaire crée un plan de changement en prenant soin de son équipe afin de les mobiliser et de soutenir leur adaptation face aux changements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prépare, communique et planifie les étapes d'un changement</li> <li>• Implique les personnes de son équipe dans le changement en favorisant la participation de celles-ci à toutes les étapes du plan de changement</li> <li>• Encourage l'action par la recherche de petites solutions qui permettent des gains à court terme</li> <li>• Reconnaît les préoccupations vécues par les personnes lors d'un changement, les rassure et les soutient</li> </ul>
<p><b>7. <u>COMMUNICATION</u></b></p>	<p>L'écoute et la communication pour un leader consistent en la capacité de faire de l'écoute active, de susciter l'expression des idées et des points de vue, de favoriser des échanges constructifs et de faire circuler de l'information de façon claire, efficace et pertinente. Une bonne communication crée également un climat d'ouverture, de respect et de confiance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met en place des moyens de communication formels et informels réguliers</li> <li>• Consulte les membres de l'équipe lors de prise de décision qui les concerne, ainsi que sur les opportunités d'amélioration</li> <li>• Communique les priorités tout en favorisant l'implication des membres de son équipe et le partage des valeurs organisationnelles</li> <li>• Fait preuve d'écoute active et de bienveillance</li> </ul>
<p><b>8. <u>RÉSOLUTION DE PROBLÈMES</u></b></p>	<p>Un leader qui applique la résolution de problèmes avec succès est une personne qui sait être à l'écoute des défis du terrain, qui arrive à capter les enjeux présents et à mener des boucles de résolution de problèmes rigoureuses. En collaboration avec son équipe, il fait en sorte de bien comprendre le problème, détermine la ou les causes fondamentales et co-construit des solutions novatrices.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionne les façons de faire pour vérifier leur pertinence et place l'expérience des usagers au cœur des processus décisionnels</li> <li>• Tient de courtes réunions avec les employés du service pour faire le point sur le fonctionnement et discuter des moyens d'améliorer les façons de faire</li> <li>• En collaboration avec les employés, travaille à standardiser et à améliorer les processus sur la base des pratiques exemplaires</li> <li>• Fait preuve d'une pensée critique constructive lui permettant de prendre des décisions éclairées</li> </ul>

<u>COMPÉTENCES</u>	<u>DÉFINITION</u>	<u>EXEMPLES DE COMPORTEMENTS CLÉS</u>
<p><b>9. <u>VISION ET OBJECTIFS</u></b></p>	<p>Il s'agit de la capacité de projeter une perspective d'avenir permettant de répondre à la mission de l'organisation, de déterminer des objectifs précis pour y parvenir et de mettre en place un système de gestion soutenant l'atteinte et le maintien de l'accent sur ceux-ci.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit et traduit en comportements attendus la vision, les orientations, les attentes et les objectifs de l'organisation et s'assure d'une compréhension mutuelle</li> <li>• Détermine la contribution et le rôle attendus de chacun dans son équipe et vérifie leur compréhension et leur adhésion</li> <li>• Établit et met en place des mécanismes d'encadrement pour son équipe adaptée à leurs besoins et leur contexte</li> <li>• Repère les enjeux et les opportunités pour agir de manière proactive afin de rallier les personnes vers la vision et les objectifs communs</li> </ul>
<p><b>10. <u>GESTION DES PRIORITÉS</u></b></p>	<p>Les facteurs essentiels au succès d'un leader habile en gestion de priorités sont : être orienté vers les buts et établir une orientation claire qui aligne les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes. Ainsi, la gestion des priorités demeure une alliée importante à la proximité afin d'identifier, organiser et planifier des tâches en fonction de leur degré d'importance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élabore des plans de travail et définit les étapes importantes de même que les ressources dont il aura besoin pour atteindre ses objectifs en respectant les valeurs</li> <li>• Fixe des objectifs spécifiques, mesurables et réalistes</li> <li>• Identifie convenablement et efficacement les priorités à l'aide d'outils et méthodes de gestion en fonction de la réalité de l'équipe</li> <li>• Demeure à l'écoute des défis rencontrés et flexible face aux imprévus possibles</li> </ul>
<p><b>11. <u>COLLABORATION</u></b></p>	<p>Le leader qui collabore est accessible, il privilégie les occasions d'interactions ou de travail qui rallient les personnes autour d'une vision, de valeurs, d'objectifs communs et de pratiques. Il suscite la responsabilisation tout en établissant le partage de l'imputabilité, et ce, dans un climat de collaboration et de confiance. Ce leadership suppose aussi une ouverture réciproque à l'influence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crée des partenariats intra et interdirections pour faciliter l'atteinte des objectifs</li> <li>• Favorise le travail d'équipe et fait la promotion de rapports harmonieux</li> <li>• Établit les attentes communes en ce qui concerne le comportement de l'équipe en matière de collaboration</li> <li>• Suscite l'interdisciplinarité de façon autonome en réunissant des individus de différents services et désignations professionnelles</li> </ul>

COMPÉTENCES	DÉFINITION	EXEMPLES DE COMPORTEMENTS CLÉS
<p><b>12. <u>INNOVATION</u></b></p>	<p>Une personne qui met de l'avant l'innovation dans ses pratiques de gestion mise sur l'amélioration continue dans toutes ses sphères d'activités. Elle stimule le partage d'idées, encourage la créativité et propose de nouvelles balises et façons de penser et faire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourage l'action par la recherche de petites solutions qui permettent des gains à court terme</li> <li>• Initie des activités d'amélioration continue et gère le développement de projets découlant de la planification stratégique et du plan annuel</li> <li>• Encourage les membres de l'équipe à partager leurs idées pour améliorer les pratiques existantes ou relever les défis</li> <li>• Soutient la créativité en favorisant un environnement où l'équipe se sent à l'aise d'explorer et partager de nouvelles idées</li> </ul>

**Références**

- *Cadre de référence en leadership du CISSS des Laurentides, cinq fonctions de gestion, 2024*
- *Politiques, procédures et contenus de formations internes du CISSS des Laurentides*
- *Guide des compétences, CRHA, 2023*
- *Pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail, INSPQ, 2022*
- *Revue gestion HEC, articles divers, 2024*
- *Université d'Ottawa, résolution de problèmes, 2023*