

# Encadrement et supervision du personnel à distance

Une collaboration  
Discitus - Fasken



# Fonctionnement

- Un peu de cuisine
  - Sourdine
  - Fonctions possibles (anglais seulement)
    - Q&A (questions pour Discitus ou FASKEN)
    - CHAT (échanges entre vous)



# Ce webinaire

1. Principes clés en encadrement et supervision durant la crise COVID-19
2. Encadrement
  - a. Quoi?
  - b. Pourquoi?
  - c. Comment?
3. Supervision
  - a. Et quand ça va mal?
4. Foire aux questions



# Les 15 principes clés

Règles d'or, Affiche sur le site web



# Principes clés

1. Accordez du temps de rencontres virtuelles.
  - motivez, engagez et responsabilisez
  - évitez les courriels pour l'encadrement et la supervision
2. La performance est une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé.
  - attitude : Si le succès de vos employés commençait par vous, comment agiriez-vous?
3. Sans attentes claires et précises, il devient presque impossible de tenir les employés responsables.
  - attention au vocabulaire de politesse
  - attentes réalistes (document)



# Liste de vérification - Gabarit

Liste de vérification pour l'employeur	Attentes de mise en application par l'employé.e
<b>Espace physique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Je me suis assuré.e que l'employé.e ait un espace adéquat</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai fourni l'équipement requis</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai fourni les logiciels de travail</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai établi et partagé les paramètres de sécurité à respecter en lien avec la confidentialité</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai discuté avec l'employé.e de l'importance d'éliminer les distractions</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai offert des ressources et/ou de la formation en lien avec l'utilisation de la technologie et du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e emménage un espace de travail adéquat (surface de travail, chaise, éclairage, endroit dédié, etc... )</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e utilise l'équipement fourni par l'organisation (e.g. ordinateur, connection internet stable)</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e utilise les logiciels prescrits pour communiquer et collaborer (vidéoconférence, courriel, fichiers électroniques)</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e applique les paramètres de sécurité pour respecter la confidentialité des documents</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e applique les moyens pour minimiser les distractions (e.g. porter des écouteurs, fermer la porte).</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e utilise les ressources ou suit la formation pour améliorer ses compétences avec l'utilisation de la technologie</li> </ul>
<b>Gestion du temps</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> J'ai établi les heures de travail avec l'employé.e et elles sont entrées dans le calendrier électronique</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai établi une procédure temporaire en lien avec la communication des absences</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai partagé une directive liée aux pauses et aux repas à l'extérieur de la zone de travail</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai communiqué avec l'employé.e les restrictions en lien avec le temps additionnel</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai établi une directive afin que l'employé.e partage ses heures de disponibilité dans sa signature courriel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e respecte les heures de travail inscrites dans le calendrier (ou communiquées autrement).</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e communique, rapidement et par écrit, ses absences occasionnées par les imprévus.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e prend ses pauses et mange son repas à l'extérieur de sa zone de travail.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e applique la procédure pour demander des journées de vacances ou autres congés.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e respecte son horaire de travail (aucun temps supplémentaire sauf s'il est autorisé au préalable ou travaille en soirée).</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e inclut ses disponibilités dans sa signature électronique.</li> </ul>
<b>Rendement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> J'ai adopté un système de rencontre et j'ai partagé mes attentes avec l'employé.e.</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai établi un horaire de rencontres d'encadrement pour faire le point avec l'employé.e (progrès et réussites).</li> <li><input type="checkbox"/> J'ai établi un protocole de communication et de collaboration pour harmoniser les attentes sur les délais de réponse.</li> <li><input type="checkbox"/> Je me rend disponible et accessible à l'employé.e pour répondre aux questions.</li> <li><input type="checkbox"/> Je demeure flexible dans mes attentes de performance.</li> <li><input type="checkbox"/> Je repère et reconnais les succès et les bons coups.</li> <li><input type="checkbox"/> J'offre du coaching pour rehausser l'autonomie de l'employé.e.</li> <li><input type="checkbox"/> J'établis les attentes et les résultats spécifiques à atteindre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e est présent.e aux rencontres quotidiennes (check-in) lorsque c'est un jour de travail pour lui ou elle.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e rend compte sur ses progrès dans les livrables, dossiers, et autres responsabilités.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e répond à l'intérieur d'un délai convenable (retours d'appels, réponses aux courriels).</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e pose des questions lorsque les attentes ne sont pas claires.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e suggère d'autres échéanciers si ceux établis sont irréalistes.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e communique rapidement avec son.ssa superviseur.e s'il.elle juge que sa charge de travail est déraisonnable et surchargée ou insuffisante.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e reçoit de la rétroaction positive pour ses efforts et le travail accompli.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e suggère des solutions aux obstacles rencontrés.</li> <li><input type="checkbox"/> L'employé.e se prépare pour les rencontres d'encadrement (mise à jour des projets, cote de la semaine).</li> </ul>



# Principes clés

4. Miser sur les résultats et non le processus ou les heures.
  - certains sont plus performants et prennent moins de temps pour réaliser leur travail
5. Attentes de performance
  - essentiel
  - meilleur effort (good enough is good enough)
  - en pause
6. Différencier, c'est un incontournable
  - One size does NOT fit all
  - Discutez des arrangements (agreements) AVANT pour éviter les excuses après



# Principes clés

7. Comment voulez-vous que l'on se rappelle de vous?
  - guide
  - héros, héroïnes
8. Rencontrer systématiquement et documenter
  - penser à plus long terme, si jamais...
9. Même en situation COVID-19, le télétravail est un privilège.
  - l'incapacité de rencontrer les attentes du télétravail peut justifier une mise à pied (connexion internet)





# Principes clés

10. Nous sommes encore en période d'adaptation
  - a. le télétravail n'a jamais été une option
  - b. présence d'enfants et autres individus
  - c. espace physique
  
11. Attention aux décisions trop rapides
  - a. on ne sait pas ce qui arrivera dans 3 semaines, 2 mois... inconnu
  - b. procédez par petites étapes
    - i. Cette semaine... pour les 2 prochaines semaines...
  
12. Ce n'est pas "Business As Usual"
  - a. penser autrement et faire différemment
  - b. habitudes de gestion du changement
    - i. perte de repères, réflexes, cognitive = sentiment d'incompétence
    - ii. stress et anxiété



# Principes clés

13. Moyens de supervision sont très différents
  - a. du cadre de porte à la vidéoconférence
14. L'adaptabilité et la flexibilité sont essentielles
  - a. égal vs équitable
15. Habitudes d'encadrer et de superviser
  - a. débutantes à chevronnées



# Un rappel de Dre Suzanne Filion

Lieu de travail psychologiquement "DANGEREUX" et impacts



**FAIBLE...**

Satisfaction  
Moral  
Confiance  
Rétention  
Créativité  
Engagement  
Motivation

Productivité



# Rencontre d'encadrement : QUOI?

1. Une rencontre virtuelle qui a pour but d'assurer le succès de l'employé et de ses projets.
2. Une revue de l'état des projets en cours.
3. Un moment pour valoriser, guider et diriger les employés.



# Rencontre d'encadrement : POURQUOI?

## SUPERVISEUR.E.S

1. Monitorer projets et performance
2. Clarifier les attentes
3. Cultiver la culture d'imputabilité

## EMPLOYÉ.E.S

4. Sentiment d'importance
5. Mesurer son succès
6. Contribution
7. Responsabiliser (ownership)



# Rencontre d'encadrement : COMMENT?

1. Liste des dossiers (employé)
  - a. présenter ses dossiers prioritaires de la semaine
2. Possibilité de les mener à distance (employé)
  - a. oui tel quel, non, avec ajustements
3. Priorités en situation de crise COVID-19 (employeur)
  - a. déterminer ce qui est essentiel, meilleur effort, en pause
4. État des projets (employé)
  - a. utiliser la cote vert-jaune-rouge
5. Prochaines étapes (employé, employeur)
  - a. préciser les résultats à atteindre d'ici (date)
  - b. directif vs coaching selon la situation



# Exemple SmartSheet

Recherche...

Discitus

Gabarit - Tableau de bord des projets

Fichier Automatisation Formulaires

Mode Grille Filtre désactivé Verdana 10

			Cote de la semaine	Priorité	Nom (ou no.) du projet	% Complete	Priorité COVID	Lead	Bailleur de fonds ou clientèle visée	Début	Fin	Priorité stratégique	Status	Notes
1			●	!	Concours de dessin	41%	Essentiel	Alain Vachon	Ministère des affaires étrangères	17/03/20	09/04/21	Développement communautaire	In Progress	Excellent. Beau progrès.
2					Recueillir les données de participation	100%				17/03/20	20/03/20			
3					Présenter les états financiers du projet	50%				23/03/20	27/03/20			
4					Rédiger le rapport final	40%				01/04/20	09/04/21			
5			●	-	Projet B		Meilleur effort	Julie Léger	Non applicable			Action politique	In Progress	Je communique avec Diane pour solutions possibles.
8			●	!	Projet C		Essentiel	Pierre Bourbeau	Patrimoine canadien			Dynamique organisationnelle	Late	À discuter lors de notre rencontre d'encadrement.
13			●	↓	Projet D		En pause	Linda Caron	Ville de Cornwall			Financement durable	In Progress	
14					Activité 1									
15			●	-	Projet E		Meilleur effort	Micheline Boisvert-Vachon	Département des services aux aînés			Renforcement des capacités	In Progress	Rencontre prévue avec Pierre le 20 avril.
16					Activité 1									
17					Activité 2									
18					Activité 3									
19					Activité 4									
20					Activité 5									
21			●	↓	Projet F		En pause	Maxime Pagé	Ministère des Affaires francophones			Gouvernance et structure	Not Started	Projet débutera en août 2020.
25														
26														



# Rencontre d'encadrement : Employé.e

## Quelques recommandations

1. Je fais la liste de tous les dossiers pour lesquels je suis responsable, actuellement (ou les dossiers de la semaine).
2. J'indique s'il est possible - ou non - je les faire avancer en télétravail (tt).
3. On détermine les priorités
4. Je mets à jour, une fois par semaine, l'état actuel de mes projets.
  - a. Vert : le dossier avance très bien selon les attentes prévues
  - b. Jaune : le dossier avance assez bien mais je rencontre plusieurs défis mineurs
  - c. Rouge : le dossier n'avance pas très bien puisqu'il y a des défis majeurs
  - d. Bleu : le dossier est terminé
5. J'identifie les prochaines étapes
6. Je réfléchis aux obstacles possibles et indique quelques stratégies pour les surmonter.
7. Je demeure en communication régulière avec mon superviseur et lui fais part de mes réussites et de mes défis.

Dossiers actuels	Possible en tt?	État actuel (v-j-r-b)	Priorités: Essentiel Meilleur effort En pause	Mes prochaines étapes	Obstacles possibles	Solutions ou Directives





# Supervision ponctuelle

## *Que faire quand ça va mal?*

1. Initiez une discussion en vidéoconférence
2. Illustrez l'écart entre les attentes établies et le rendement
  - a. Exemples spécifiques
  - b. Vérifier la compréhension des attentes
3. Entendez-vous sur les suivis
  - a. Qui fait quoi, pour quand et comment
  - b. Spécifiez les conséquences possibles (positives et négatives, impact)
4. Documenter les attentes et les suivis, via un courriel
  - a. Surveillez les suivis
  - b. Appliquez les conséquences



# Foire aux questions



# Prochains webinaires

<https://discitus.com/web-conferences>

- 6 avril 2020 à 13h30 HNE
  - Évaluer le climat interne du personnel pendant la crise COVID-19
- 7 avril 2020 à 13h30 HNE
  - Ma santé mentale pendant la crise COVID-19
- 8 avril 2020 à 13h30 HNE
  - Préparation de mon plan de relance des activités à la suite de la crise COVID-19
- 9 avril 2020 à 13h30 HNE
  - Le financement et les relations avec les bailleurs de fonds durant la crise COVID-19

