

# Principes fondamentaux de la supervision



Le leadership de situation

# Le leadership de situation

Si vous voulez atteindre le succès en tant que superviseur, vous devez devenir un expert dans l'art de réussir par l'entremise d'autres personnes, notamment par la direction, la délégation, l'encadrement ou le soutien.

Pour bien diriger, déléguer, encadrer et soutenir vos employés, vous devez connaître leurs qualifications et compétences et ajuster votre méthode de leadership en conséquence. On appelle cet ajustement le « leadership de situation ».

## Un modèle

Selon un modèle reconnu de leadership, votre style se définit par la place qu'occupent la direction et le soutien dans vos rapports avec vos employés. Cela s'appelle le « leadership de situation » (ou « leadership situationnel »), parce que vous adaptez votre style de supervision à la situation (c.-à-d. à la tâche, à la personne ou aux deux).

Plus vous êtes directif, plus votre supervision sera étroite et structurée. Si, au lieu de diriger vos employés, vous leur apportez plutôt votre soutien, vous serez plus attentif aux besoins et à l'intérêt des personnes que vous superviserez.

En général, il faut être directif avec les employés qui manquent de compétences (souvent des employés débutants) ou de motivation, et il faut plutôt apporter son soutien (par la délégation) aux employés compétents et motivés.

<b>Soutien fort</b>	<b>Soutien</b>	<b>Accompagnement</b>
<b>Soutien faible</b>	<b>Délégation</b>	<b>Direction</b>
	<b>Direction faible</b>	<b>Direction forte</b>

### Au sujet du soutien

Lorsque vous adoptez un style de leadership de soutien, vous mettez l'accent sur l'employé et sur ses besoins, notamment :

- en sollicitant son opinion;
- en invitant sa participation;
- en le responsabilisant (p. ex. : par une certaine latitude en matière de prise de décisions et de planification).

Le soutien s'apparente à la délégation, sauf qu'il exige un accompagnement plus étroit de l'employé dans ses besoins en matière de perfectionnement.

### Au sujet de la direction

Plus vous êtes directif, plus votre supervision sera étroite et structurée. Le style directif est efficace dans le cas de la supervision d'employés inexpérimentés ou non spécialisés.

Comment donner des directives : notions fondamentales

- Étape 1 : Définir les tâches à accomplir Répétez-vous au besoin; soyez très explicite.
- Étape 2 : Fournir les ressources nécessaires Par exemple, formez des partenariats entre employés, assurez leur formation et répondez à leurs questions.
- Étape 3 : Offrir une rétroaction constructive Soyez toujours prêt à discuter de l'avancement du travail des employés et à répondre à leurs questions. Soyez franc tout en étant constructif.
- Étape 4 : Évaluer les progrès accomplis Si un employé affiche un bon rendement, déléguez-lui davantage de responsabilités et adoptez à son égard un style d'accompagnement plutôt qu'un « style directif ». Dans le cas contraire, trouvez les raisons de la sous-performance et prenez les mesures correctives qui s'imposent.
- Étape 5 : Prendre des mesures correctives Les mesures que vous prendrez dépendront des raisons qui sous-tendent la

sous-productivité de l'employé : un manque de compétence signale la nécessité d'une formation, une lacune sur le plan des qualifications peut nécessiter une consultation avec le Service des ressources humaines, et des signes de relâchement indiquent un problème de gestion du rendement.

## Le processus de délégation

À partir d'un certain moment, il vous faut abandonner le style directif que vous utilisez avec un employé, sinon vos relations avec lui risquent de se détériorer. Par contre, si vous abandonnez trop tôt ce style de supervision, vous risquez de frustrer un nouvel employé dont l'apprentissage n'est pas encore terminé. Laissez votre jugement vous dicter quelle latitude accorder à vos employés. Il s'agit en fait de bien connaître vos employés... et ce qu'ils sont en mesure d'accomplir.

Exercez-vous à la délégation en appliquant ce processus en cinq étapes.

### Étape 1 : La préparation

- Établissez les buts de votre décision de déléguer la tâche en question.
- Définissez la tâche qui doit être accomplie.
- Délimitez la portée appropriée de la délégation de la tâche.
- Choisissez l'employé le mieux en mesure d'accomplir cette tâche (dans la mesure du possible, faites en sorte que la tâche déléguée contribue au perfectionnement professionnel de l'employé désigné).

### Étape 2 : L'explication

- Rencontrez l'employé et décrivez-lui la tâche à accomplir.
- Donnez-lui la documentation de base et de l'information sur la situation en question (p. ex. : dites-lui pourquoi cette tâche est importante et comment elle pourra résoudre une question ou un problème).
- Expliquez-lui pourquoi vous lui déléguez cette tâche.
- Demandez-lui de dresser un plan d'action.

### Étape 3 : La discussion

- Examinez les objectifs visés par la tâche ainsi que le plan d'action de l'employé.
- Déterminez les obstacles potentiels et les façons de les éviter ou de les surmonter.
- Précisez clairement le résultat à atteindre et les critères selon lesquels sera mesuré le succès de l'accomplissement de la tâche.
- Discutez des ressources nécessaires pour mener à bien le travail (p. ex. : main-d'œuvre, équipement, formation, etc.).
- Fixez une échéance.

### Étape 4 : Le suivi

- Surveillez l'avancement du travail.
- Si la tâche est complexe, fixez des dates périodiques de vérification de l'avancement du travail.
- Révissez le plan chaque fois que les circonstances l'exigent.

### Étape 5 : La rétroaction

- Une fois la tâche terminée :
- révissez les étapes de sa réalisation (particulièrement s'il s'agissait d'un projet servant d'exercice de perfectionnement professionnel).
- Demandez une rétroaction sur votre propre performance en matière de supervision ou de leadership et considérez-la comme un moyen d'apprentissage personnel.

## Pour en savoir plus sur l'encadrement

L'accompagnement professionnel (ou encadrement) est une méthode qui aide les employés à étendre leurs connaissances et qui leur donne la confiance nécessaire pour appliquer celles-ci. Un accompagnement professionnel efficace se compose des quatre étapes fondamentales suivantes :

1. Déterminez ce qui doit être amélioré (évaluation) et informez-en l'employé.
2. Établissez des objectifs particuliers (définition des objectifs).
3. Élaborez le plan qui vous permettra d'atteindre ces objectifs (plan d'action).
4. Offrez une rétroaction et un appui réguliers (rétroaction continue).

### Exemple :

Ernest, l'un de vos employés, manque de compétences et d'assurance en matière de communication orale. Vous avez assisté à deux des plus récentes réunions qu'il a animées. Ernest se présentait à la réunion sans ordre du jour, il laissait les participants discuter de choses et d'autres, et mettait fin aux réunions 35 minutes plus tard que prévu.

### Évaluation

Vous avez pris des notes durant cette réunion et en avez fait part à Ernest. Vous lui avez demandé son opinion sur la réunion et lui avez offert votre point de vue.

### L'établissement d'objectifs

En discutant avec Ernest, vous décidez ensemble que celui-ci devra dorénavant : a) préparer un ordre du jour avant la tenue de la prochaine réunion, b) arriver à la réunion en étant prêt à mener les discussions sur les points à l'ordre du jour, c) présenter l'ordre du jour dès le début de la réunion, d) insister sur l'importance d'ajourner la réunion à l'heure. Il devra également jouer un rôle plus actif dans l'efficacité du déroulement de la réunion. Plus précisément, il devra intervenir lorsque des participants monopolisent le discours ou s'éloignent du sujet.

### L'établissement d'un plan d'action

Dans le cadre de votre plan, vous prêtez à Ernest un bon ouvrage sur les techniques d'animation. Vous lui suggérez d'assister à la prochaine réunion animée par Sylvie (elle est reconnue pour son approche structurée en matière de tenue de réunion). Ernest rédige un ordre du jour et vous revoyez celui-ci avec lui. Vous lui rappelez de distribuer l'ordre du jour à l'avance, de commencer la réunion à l'heure et de faire un court exposé au début de la réunion, afin de présenter l'ordre du jour et d'inviter les participants à en respecter la structure. Vous le félicitez pour l'excellent travail qu'il a fait jusqu'ici et lui offrez vos encouragements pour la prochaine réunion.

### La rétroaction continue

La réunion d'Ernest commence et se termine à l'heure, et il s'efforce d'assurer le respect des points à l'ordre du jour. Après la réunion, vous rencontrez Ernest et lui faites part de vos commentaires.

## L'encadrement des employés les plus performants

L'encadrement ne s'applique pas seulement aux employés ayant besoin d'acquérir de nouvelles compétences; il sert également aux employés les plus performants. Ceux-ci ont besoin qu'on les reconnaisse à leur juste valeur et qu'on leur donne l'occasion de passer à l'étape suivante.

Appliquez à leur cas le modèle d'encadrement dont nous venons de parler.

### Évaluation

Évaluez leurs aspirations et donnez-leur votre opinion sur ce qu'ils ont accompli jusqu'ici et sur ce qu'ils doivent faire d'autre pour se perfectionner.

### Établissement d'objectifs

Aidez ces employés à fixer leurs objectifs et à formuler un plan (il se peut qu'ils en aient déjà un qu'ils aimeraient revoir avec vous).

### Élaboration d'un plan d'action

Offrez à ces employés les ressources auxquelles vous, en tant que superviseur, avez accès. Offrez-leur l'occasion de faire équipe avec vous sur une base continue ou de les jumeler avec un accompagnateur interne possédant les compétences qu'ils désirent acquérir.

### Rétroaction

Suivez leurs progrès et récompensez leurs succès. Il se peut que des employés performants soient plus intéressés par une promotion que par une augmentation de salaire; assurez-vous de bien comprendre ce qui les motive.

## L'encadrement d'employés moins performants

On dit souvent que les superviseurs passent 90 % de leur temps à superviser 10 % de leur personnel. Qui sont ces 10 %? On les appelle, en jargon du métier, les employés « sous-performants ».

L'encadrement des sous-performants se fait essentiellement en suivant le modèle présenté précédemment, avec toutefois quelques mises en garde.

**Évaluation et rétroaction** Soyez prêt à expliquer à un sous-performant les répercussions que son comportement a sur vous et sur les autres. Si c'est le cas, soulignez le fait que son comportement contrevient au code de conduite de votre entreprise ou même à toute loi en particulier. Expliquez-lui clairement pourquoi son comportement représente un problème de rendement. Documentez votre entretien.

**L'établissement d'objectifs** Ne vous attendez pas à changer l'employé, mais efforcez-vous de changer son comportement. Il y a de fortes chances que ce comportement « difficile » soit en fait une question de personnalité. Soyez réaliste dans l'élaboration de l'échéancier visant le changement de son comportement, et commencez par des objectifs modestes et facilement réalisables, tout en énonçant les conséquences d'un manquement aux objectifs. Documentez dans le détail les objectifs établis.

**Établissement d'un plan d'action** Une fois que l'employé s'est engagé à changer son comportement, établissez un plan d'action. Vous devrez probablement faire preuve de persévérance. Si l'employé ne réussit pas à réaliser les objectifs fixés malgré les ressources que vous avez investies (y compris votre temps), vous devrez alors avoir avec lui une franche discussion au sujet de son rendement. l'entretien.

**La rétroaction continue** Préparez-vous au fait que l'encadrement d'un sous-performant va prendre beaucoup de votre temps. Il est important que vous établissiez un échéancier de l'encadrement et un barème de mesure de ses progrès.

Sachez que vous avez entre les mains un « projet difficile » et ne vous jugez pas trop sévèrement si vous n'obtenez pas les résultats escomptés.

# Les autres qualités d'un leader efficace

En votre capacité de superviseur, vos fonctions de leader efficace transcendent le leadership situationnel. Vous devez être doué de nombreux atouts pour remplir efficacement toutes vos fonctions de gestion. Parmi ces atouts, citons les connaissances, les compétences et les valeurs.

## Les connaissances

Les connaissances vous fournissent un contexte grâce auquel vous pouvez comprendre les situations et résoudre les problèmes. Les superviseurs efficaces connaissent :

- leurs employés sur un plan individuel, leur unité de travail et l'entreprise dans son ensemble, ainsi que le rôle social que joue celle-ci dans la collectivité;
- les systèmes et procédures de l'entreprise;
- leurs propres atouts et faiblesses, leurs réactions typiques face à des situations particulières, et leurs intentions (vision).

## Les compétences

Les compétences vous permettent de transformer l'intention en action et d'atteindre des objectifs. Les superviseurs efficaces sont capables :

- de diriger, de communiquer et de prendre des mesures en vue d'obtenir des résultats;
- de demander l'aide de leur personnel, de leurs collègues, de leurs pairs et des ressources internes ou externes de l'entreprise;
- d'analyser des situations ou événements problématiques;
- de travailler efficacement en équipe et d'encourager un effort de coopération au sein d'une équipe;
- d'établir des objectifs, normes et échéances mutuellement acceptables avec leurs subordonnés ou l'ensemble de l'équipe;
- de communiquer efficacement, de gérer les conflits, de former leurs subordonnés, de déléguer leurs tâches et d'évaluer le rendement des employés.

## Les valeurs personnelles

Les valeurs, c'est ce qui garantit que les compétences et les connaissances seront utilisées pour le bien de l'équipe, de l'unité de travail, de l'entreprise et de la société. Les valeurs prennent leur source dans vos convictions profondes quant à ce qui importe réellement dans votre vie et dans la poursuite de vos aspirations les plus élevées. Parmi les valeurs que possèdent les superviseurs efficaces, on compte :

- l'intégrité;
- l'ouverture aux nouvelles idées;
- la confiance;
- le courage de prendre des décisions difficiles;
- une passion pour leur mandat, leur personnel et la vision de l'entreprise.

# Votre plan d'action

L'information contenue dans cette séance vous aidera à devenir un « leader de situation ».

## Quel style de leadership devriez-vous adopter?

Les modèles de leadership de situation recommandent que vous adaptiez votre style de leadership à la situation particulière dans laquelle vous vous trouvez et à l'employé concerné.

En vous inspirant de l'information contenue dans cette séance, répondez aux questions suivantes pour vous aider à bien retenir la matière étudiée. Si vous ignorez une réponse, relisez la section de la séance portant sur ce sujet.

1. Dans quelles circonstances devriez-vous déléguer vos responsabilités?

2. Dans quelles circonstances devriez-vous donner des instructions ou directives détaillées à vos employés?

3. Dans quelles circonstances devriez-vous adopter un style d'accompagnement (encadrement) dans votre relation avec vos employés?

# La constitution d'une équipes efficace

Les aptitudes en leadership que vous possédez en tant que superviseur sont essentielles au succès d'une équipe. Ce cours vous familiarisera avec les principes fondamentaux d'une équipe efficace. Ces principes fondamentaux représentent les objectifs vers lesquels vous devez guider votre équipe et les points de repère grâce auxquels vous pourrez évaluer le potentiel de succès de votre équipe.

1. La clarté des objectifs de l'équipe. Une équipe fonctionne mieux lorsque ses membres savent quels sont ses objectifs.
2. Un plan d'amélioration. L'équipe doit disposer d'un plan d'amélioration visant à déterminer ses besoins en matière de ressources, d'assistance, de matériel ou autres.
3. Des fonctions clairement définies. Une équipe fonctionne efficacement lorsqu'elle tire parti des compétences de chacun de ses membres, et lorsque tous ses membres sont conscients de leur contribution, et connaissent les tâches et responsabilités de chacun.
4. Une communication claire. Les membres d'une équipe doivent s'exprimer clairement et pratiquer l'écoute active.
5. Un comportement de soutien collectif. Les membres d'une équipe doivent engager la discussion, suggérer des procédures propres à atteindre les buts visés, savoir accepter un compromis, faire preuve de créativité dans la résolution des différends et chercher à obtenir un consensus.
6. La résolution de problèmes et les procédures de prise de décisions. Pour prendre des décisions, une équipe doit savoir discuter des méthodes à utiliser et se servir de données basées sur les faits.
7. Une participation équilibrée. Tous les membres doivent participer aux discussions de l'équipe et s'engager ensemble à respecter les décisions prises.
8. Des procédures efficaces. Une équipe doit établir des procédures et des règles de base (ou normes) visant le fonctionnement du groupe (p. ex., en ce qui concerne l'assiduité aux rencontres d'équipe, la participation ou les interruptions).
9. La gestion des conflits et la collaboration. Les membres d'une équipe doivent faire face ouvertement aux conflits, les gérer ensemble, puis aller de l'avant.
10. L'importance de l'objectivité et de la planification. Les membres d'une équipe doivent rechercher des solutions permanentes plutôt que de se contenter de solutions rapides.



# Évaluation du rendement de l'équipe

## Directives

Évaluez votre équipe en encerclant le numéro de l'échelle de notation (1 à 7) qui, selon vous, se rapproche le plus de la description que vous en feriez actuellement.

Il n'existe pas d'interprétation officielle pouvant être donnée aux résultats que vous obtiendrez à cet exercice. Le défi consiste à interpréter ceux-ci en fonction de votre équipe et de la manière dont l'équipe est perçue par ses membres. Les résultats obtenus dans le cas de chaque critère pourront vous indiquer les aspects où il y a matière à amélioration.

### Étape 1 :

Recueillir les résultats. (Il est préférable que chacun des membres de l'équipe ait rempli individuellement son évaluation.)

### Étape 2 :

Compiler les résultats obtenus à chaque critère.

### Étape 3 :

Examiner les résultats. Que vous indiquent ces résultats au sujet de votre équipe? Quels sont les domaines où il y a matière à amélioration? Quels sont les points forts de l'équipe?

Discutez de ces résultats avec les membres de votre équipe; abordez un critère à la fois et créez pour chacun d'eux un plan d'action visant à améliorer le rendement de l'équipe.

## Évaluation du rendement de l'équipe

<b>Raison d'être de l'équipe</b> L'équipe n'a en commun ni mission, ni objectifs, ni vision du succès	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Les membres comprennent quels sont les buts de l'équipe et ceux-ci ont fait l'objet d'une entente entre les membres
<b>Plan d'évaluation et de développement</b> L'équipe ne dispose pas de procédures d'évaluation ni de plan de développement permanent	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	L'équipe sait évaluer son succès et planifier son développement
<b>Définition des fonctions</b> La définition des fonctions occupées au sein de l'équipe est plutôt floue	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Les membres de l'équipe comprennent bien tant leurs fonctions individuelles que communes
<b>Communication</b> La communication entre les membres de l'équipe s'effectue avec réserve et circonspection	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	La communication entre les membres est ouverte et participative
<b>Cohésion de l'équipe</b> Les membres interfèrent avec la capacité de l'équipe de réussir	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Chaque membre apporte sa contribution au succès de l'équipe
<b>Résolution de problèmes et prise de décisions</b> L'équipe n'emploie pas toujours des procédures convenues dans la résolution de problèmes ou la prise de décisions	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	L'équipe emploie des procédures convenues dans la résolution de problèmes ou la prise de décisions
<b>Participation</b> La participation de chaque membre est inégale et les compétences de chacun sont sous-utilisées	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	La participation de chaque membre est proportionnelle et les compétences de chacun sont mises à profit
<b>Procédures</b> Les procédures devant guider le fonctionnement de l'équipe sont ou bien confuses ou bien inexistantes	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	L'équipe dispose de procédures efficaces dont elle se sert pour bien fonctionner
<b>Conflits et collaboration</b> Les membres manquent de confiance les uns dans les autres; les conflits sont bien enracinés et minent la collaboration	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Les membres de l'équipe règlent ouvertement les conflits, les résolvent ensemble et passent à autre chose
<b>Objectivité et planification</b> Il n'existe aucune procédure de planification ni de collecte de données	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	L'équipe possède une méthode de planification établie et prend ses décisions sur la base de données objectives et non sur l'inspiration du moment

# Création d'un esprit d'équipe : Votre plan d'action

En vous basant sur les résultats de l'Évaluation du rendement de l'équipe, quels aspects de l'efficacité de l'équipe auraient besoin d'amélioration, et que faudrait-il faire pour améliorer ces aspects?

1. Raison d'être de l'équipe (communion de mission, d'objectifs et de vision du succès)
2. Évaluation et plan de développement (procédures d'évaluation et plan de développement permanent connexe)
3. Fonctions (définition et précision)
4. Communication (ouverte et participative)
5. Cohésion de l'équipe (chaque membre apporte sa contribution au succès de l'équipe)
6. Résolution de problèmes et prise de décisions (les procédures employées ont fait l'objet d'une entente préalable entre les membres de l'équipe)
7. Participation (équilibrée; l'équipe met à profit les compétences de chacun)
8. Procédures (efficaces; servent à guider efficacement l'équipe)
9. Absence de conflits et collaboration (milieu de travail basé sur la confiance et la collaboration)
10. Objectivité et planification (utilisation de procédures et de données objectives)