

MODULE X : SUPERVISION ET ENCADREMENT

INTRODUCTION

La supervision et l'encadrement sont des défis importants pour la majorité des entreprises œuvrant dans les technologies de l'information (TI). Avec une main-d'œuvre jeune et spécialisée, les gestionnaires ont souvent de la difficulté à faire l'équilibre entre laisser le personnel travailler de façon autonome et créative, et le superviser par un encadrement et un contrôle adéquat afin que l'entreprise atteigne les objectifs fixés à l'intérieur des délais voulus. De plus, peu de gestionnaires ou d'employés ayant des responsabilités de supervision possèdent une formation ou des connaissances poussées en gestion de la main-d'œuvre.

Le module qui suit présente un survol de quelques notions théoriques essentielles à une gestion efficace des ressources humaines en fonction de la réalité et des besoins des entreprises du domaine des TI. Pour faire face à la complexité de la gestion du capital humain d'une organisation, il est important d'avoir en tête et de comprendre ces notions de base. Les concepts présentés ici ne sont qu'une introduction à ce qui aurait pu faire l'objet d'un guide en soi. Nous tenions tout de même à vous en signaler les principaux éléments et défis.

Il est essentiel d'encadrer le personnel pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation. En fait, la performance organisationnelle est basée sur plusieurs aspects tels les résultats financiers, la qualité, le service à la clientèle et le rendement individuel des employés de l'entreprise. À cet égard, toute personne ayant des responsabilités de supervision (ci-dessous appelée « gestionnaire ») joue un rôle déterminant pour l'atteinte des résultats escomptés.

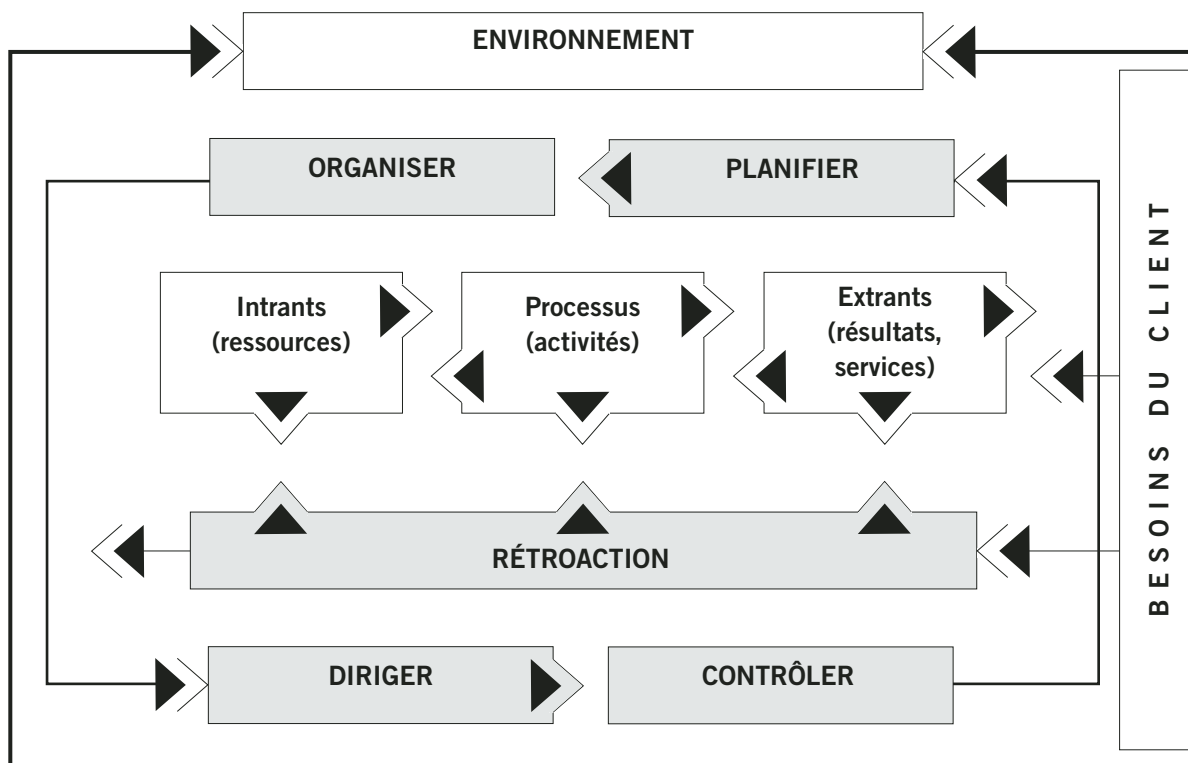
Dans le contexte des entreprises des TI, la qualité de la supervision pourra compenser pour certaines difficultés liées aux enjeux de la main-d'œuvre du secteur. Par sa vision, sa capacité à communiquer et à donner des directives claires, le gestionnaire arrivera à motiver et à mobiliser les employés.

La main-d'œuvre composant les entreprises des TI est caractérisée par une scolarisation élevée, la recherche d'autonomie et le besoin de réalisation. Le gestionnaire qui sera en mesure de s'adapter à cette nouvelle génération d'employés et de répondre à leurs besoins relèvera le défi de la rétention du personnel.

Ainsi, quand on parle de gestion des ressources humaines, l'élément déterminant repose sur l'utilisation et l'intégration des outils existants, mais surtout sur la qualité de la supervision. On pourrait affirmer que le gestionnaire de premier niveau (superviseur immédiat) est au centre des activités en gestion des ressources humaines.

Tout au long du processus de supervision, c'est lui qui recrute, évalue, détermine les besoins de formation, etc. Il doit être attentif au travail à réaliser, à l'équipe ainsi qu'aux individus qui la composent. Le gestionnaire de premier niveau doit se soucier de la cohésion et du climat de travail. Il doit clarifier les attentes et préciser les directives ayant trait aux tâches à accomplir. Il doit aussi évaluer les besoins de l'entreprise en ce qui touche aux compétences et aux ressources. Enfin, il doit apporter un soutien adéquat aux individus.

CYCLE DE LA SUPERVISION



Planifier

Signifie déterminer à l'avance ce qui doit être fait, les échéances, les ressources nécessaires au projet ainsi que les résultats attendus.

Organiser

Signifie tout mettre en place pour que les résultats attendus puissent être concrétisés. Il s'agit de voir qui fait quoi, avec quel matériel ou logiciel et avec quelles méthodes de travail. À cette étape, le gestionnaire de premier niveau doit communiquer clairement les attentes à l'équipe de travail.

Diriger

Signifie faire en sorte que les choses se fassent. Il s'agit d'orchestrer les ressources afin d'atteindre les résultats visés et de satisfaire le client. Le gestionnaire de premier niveau doit alors mobiliser son équipe et faire preuve de leadership afin que les employés soient bien centrés sur la réalisation du projet.

Contrôler

Signifie que le gestionnaire de premier niveau rassemble le plus de renseignements possibles sur le respect des spécifications techniques et sur la qualité de la production de l'équipe. Par la suite, le gestionnaire donne aux employés de la rétroaction sur le travail accompli.

GESTION DU TEMPS ET DES PRIORITÉS

La gestion du temps et des priorités est au cœur du fonctionnement de l'organisation du travail. Il est donc primordial de connaître les grands principes à la base d'une gestion efficace de son temps.

Principales lois en gestion du temps

<i>Se concentrer sur l'essentiel</i>	20 % de nos activités exigent 80 % de notre temps disponible (loi de Pareto).
<i>Lutter contre les interruptions</i>	Tout travail interrompu est moins efficace et prend plus de temps à compléter que s'il est effectué en continu (loi des séquences homogènes du travail, de Carlson).
<i>Contrôler la rentabilité du temps investi</i>	Le temps investi dans un travail varie en fonction du temps disponible. Ainsi, plus on dispose de temps pour accomplir une activité, plus il est tentant de l'utiliser totalement (loi de la tendance à l'auto-inflation, de Parkinson).
<i>Identifier les choses que vous valorisez davantage</i>	Le temps possède une double dimension, objective et subjective, qui est fonction soit de l'intérêt porté à l'activité exercée, soit de l'urgence ou de l'importance qu'on lui accorde (loi de la dimension subjective).
<i>Utiliser de façon optimale et pratique son temps</i>	Ne pas prendre cinq minutes pour décider de remettre à plus tard ce qui peut être fait immédiatement en moins de cinq minutes, à un moment prévu à cette fin au cours de la journée (loi de l'utilisation optimale et pratique de son temps).



À RETENIR

Principes d'organisation du travail

- Prendre du temps en début de journée pour planifier son travail.
- Respecter la règle 60-20-20 en se concentrant sur l'essentiel (60 % pour les tâches planifiées, 20 % pour les activités non planifiées et 20 % pour les périodes tampons et les imprévus).
- Élaborer des listes de tâches à accomplir de façon à les énumérer et à s'en rappeler.
- Garder en tête ses priorités pour faire le choix des tâches à déléguer et à éliminer.
- Commencer par ce qui nous intéresse le moins afin de bénéficier d'une tranquillité d'esprit et de pouvoir apprécier les activités que l'on apprécie davantage.
- Regrouper tous les appels téléphoniques dans une même période de la journée.
- Réviser régulièrement sa planification et effectuer une révision de celle-ci à la fin de la journée.

- Se réserver un moment de la journée où l'on n'est pas disponible aux autres.
- Lutter contre les interruptions qui nuisent à l'accomplissement de ses priorités.
- Éviter de remettre à plus tard.
- Rechercher un équilibre personnel entre ses obligations et ses capacités.
- Savoir déléguer.

Principes de gestion des priorités

Avant de planifier des activités à l'agenda, il faut établir ses priorités en les répartissant sur une échelle de valeurs qui permet d'évaluer le travail à effectuer en fonction des deux notions suivantes : l'importance relative (IMPORTANT) et le temps (URGENT).

Important : le facteur important permet d'évaluer l'importance relative de la tâche en fonction des objectifs organisationnels.

Urgent : le facteur urgent permet d'évaluer le temps disponible pour la réalisation de la tâche en fonction des délais établis.

	URGENTES	NON URGENTES
IMPORTANTES	<p>ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crises • Problèmes pressants • Projets à échéance serrée 	<p>ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévention • Création et consolidation de relations interpersonnelles • Recherche de nouvelles occasions • Planification • Activités récréatives
NON IMPORTANTES	<p>ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interruptions • Appels téléphoniques pressants • Courrier ou rapports pressants mais non importants • Réunions • Affaires pressantes mais non importantes 	<p>ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail de routine • Divers, courrier non urgent • Appels téléphoniques divers • Voleurs de temps • Activités agréables

Les activités **IMPORTANTES** et **URGENTES** (problèmes pressants, échéances serrées) occupent trop souvent une grande portion du temps de travail. Bien qu'il faille y accorder une attention immédiate, il faut comprendre que ces activités deviennent urgentes parce qu'on les a repoussées trop souvent et qu'on a négligé de prendre les mesures de planification et de prévention nécessaires.

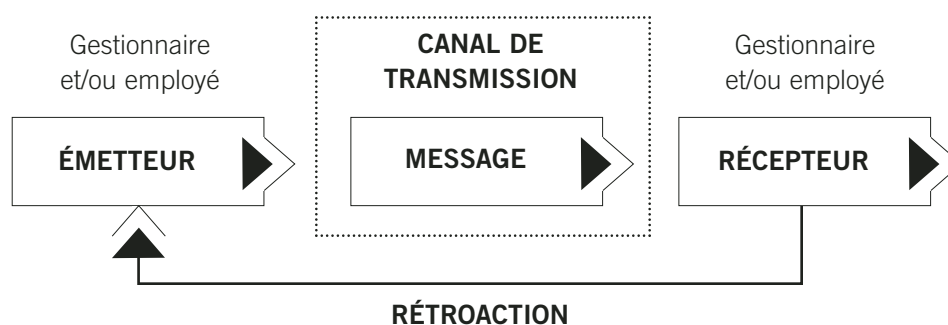
Les activités **NON IMPORTANTES MAIS URGENTES** (téléphone, courriel) contribuent souvent à surcharger. Elles empêchent d'atteindre les résultats souhaités et donnent l'impression d'éteindre des feux.

Les activités **IMPORTANTES MAIS NON URGENTES** donnent la possibilité de planifier à long terme, de prévoir les problèmes et d'améliorer ses compétences. Elles permettent de concentrer ses énergies sur des tâches qui donnent du sens à son travail.

Les activités **NON IMPORTANTES ET NON URGENTES** comme le courrier superflu et les activités non productives sont à éviter. Les autres activités comme le travail de routine, le courrier non urgent et non important sont à faire par ordre de priorité.

COMMUNICATION

Un des éléments essentiels à une supervision et à un encadrement efficaces est la communication. Mais qu'est-ce que la communication? La communication est un cycle de transmission d'une information (le message), d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal. Selon cette approche, le message doit être clair et l'information doit passer vers l'auditeur attentif. Il ne doit pas y avoir d'interférence dans le canal de transmission. Le cycle de la communication est complet lorsque l'émetteur reçoit de la rétroaction de la part du récepteur qui lui confirme que ce dernier a bien saisi l'information (le message).



Les principaux obstacles de la communication

Certains obstacles peuvent venir entraver l'efficacité de la communication. Voici les principaux :

- Tendance à juger
- Bruits
- Écoute sélective (filtre)
- Ignorance du non verbal
- Idées préconçues



CONSEILS UTILES

La communication constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur joue un rôle déterminant dans toute communication. Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs recherchés. Si celui qui entame la communication a des buts clairs et précis, conscients et rationnels, son message risque davantage d'être bien perçu.

Chaque interlocuteur doit être attentif aux messages verbaux et non verbaux de l'autre personne. Par leur attitude respectueuse, chacun entravera ou facilitera l'échange.

L'importance de la communication efficace

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail des entreprises mais aussi entre ces dernières. Elle permet aux individus de gérer l'information et, surtout, d'entretenir de bonnes relations.

Une grande part de la réussite du développement de l'organisation repose sur les habilités de communication de ses dirigeants. En réalité, les gestionnaires consacrent la majeure partie de leur temps à communiquer.

Quelques définitions...

Message clair

L'art d'exprimer clairement dans un langage simple ses idées et ses propos. Attention : on tient souvent pour acquis que l'autre a compris clairement le message.

Non verbal

Selon les spécialistes de la communication, l'aspect non verbal du message est plus important que les mots employés (35 % de la communication passerait par le verbal et 65 % par le non verbal). Il faut donc garder les yeux ouverts afin de capter tous les messages non verbaux de nos interlocuteurs.

Assiduité de la rétroaction

La rétroaction correspond à toute information provenant du récepteur et revenant vers l'émetteur (réaction verbale ou non verbale). Elle fournit des informations relatives à la pertinence, à la qualité et à la justesse du message ou des conduites passées.

Écoute

« Écouter » ne signifie pas « entendre ». L'écoute est un processus intellectuel, émotionnel et physique. Elle déclenche des apprentissages culturels, des prises de conscience, une dynamique nouvelle et contribue à donner un sens à la coopération.

Ouverture

Habilité à parler et à écouter pleinement et véritablement ce qui se passe, sans juger les autres.

S'adapter à son interlocuteur

Pour bien communiquer, il faut adapter notre message et nos moyens de communication en fonction des caractéristiques des membres de l'équipe. Ainsi, il y a des personnes introverties et extraverties dans chaque équipe. L'introversion signifie qu'un individu préfère tirer son énergie de son propre monde intérieur d'idées, d'émotions et d'impressions. En comparaison, l'individu extraverti préfère tirer son énergie du monde extérieur, des gens, des activités et des choses.

Le gestionnaire doit bien connaître et s'adapter aux modes de communication de ces deux types d'individus.



À RETENIR

Personnalité introvertie

- Garde énergie et enthousiasme à l'intérieur
- Aime réfléchir avant de répondre
- Met l'accent sur les idées et les pensées
- A besoin qu'on le tire de sa réserve
- Recherche les occasions de tête-à-tête
- Préfère la communication écrite au contact direct
- Dans une réunion, énonce des conclusions une fois qu'elles sont mûrement réfléchies.

Personnalité extravertie

- Communique énergie et enthousiasme
- Répond rapidement sans réfléchir longtemps
- Met l'accent sur le monde extérieur (les gens et les choses)
- A besoin de modérer son expression
- Recherche les occasions de communiquer en groupe
- Préfère le contact direct à la communication écrite
- Dans une réunion, préfère s'exprimer à haute voix avant d'en arriver aux conclusions.

Gestion de conflits par la communication

Un conflit est la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent. En fait, il y a conflit lorsqu'une partie freine l'autre dans l'atteinte de ses objectifs ou lorsque, dans le cadre d'une situation sociale, des désaccords émotionnels ou relatifs à la teneur d'une situation donnée surviennent.

Les conflits ont des impacts sur la productivité et le climat de travail d'une équipe. Le gestionnaire doit alors gérer les échanges et clarifier la situation lors de l'émergence de conflits.

La communication contribue énormément à la résolution de conflits.



À RETENIR

Voici les 10 étapes d'une communication efficace pour résoudre des différends :

1. Garder l'esprit ouvert
2. Se préparer
3. Préparer le terrain
4. Montrer que l'on a compris le problème
5. Laisser notre interlocuteur parler
6. Chercher un point commun
7. Faire part de notre position
8. Discuter de nos différends
9. Si possible, régler le problème
10. Faire le bilan.

LEADERSHIP

Le leadership n'est pas seulement le fait du leader. Il n'y a pas de leadership s'il n'y a pas adhésion au leader. Il doit y avoir une correspondance entre la vision et les actions qu'il propose et les désirs ou les besoins du groupe.

Dans toute organisation, le leadership s'exprime à travers le rôle d'une personne faisant partie d'un petit groupe structuré de travail, ou encore par le biais d'une personne qui est appelée à canaliser les efforts des autres employés placés sous sa supervision. L'objectif du leader consiste à favoriser la réalisation des tâches liées aux objectifs de l'organisation.

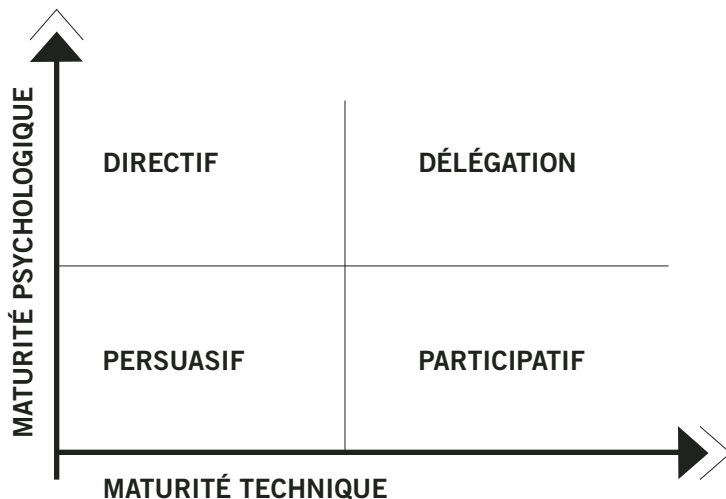
Il existe plusieurs théories sur le leadership. Une de celles-ci est le modèle Hersey et Blanchard (p.123). Ce modèle a l'avantage d'être facilement applicable et permet d'adapter le style de leadership et d'encadrement offert au personnel.

Dans le domaine des TI, il est reconnu que la majorité de la main-d'œuvre est hautement spécialisée. Cependant, main-d'œuvre hautement spécialisée ne signifie pas automatiquement encadrement minimum. Le modèle Hersey et Blanchard fournit des indications sur le type de leadership et d'encadrement que l'on peut exercer selon la maturité technique et psychologique des individus face à une situation donnée.



À RETENIR

MODÈLE DES QUATRE TYPES DE LEADERSHIP (modèle Hersey et Blanchard)



Directif

Ce style de leadership convient particulièrement aux employés dont le degré de maturité technique est faible. En adoptant ce style, le gestionnaire définit les rôles des personnes qui ne peuvent pas ou ne veulent pas prendre de responsabilités. Il fait un suivi régulier et rigoureux : il élimine ainsi tout sentiment d'insécurité lié à la tâche à accomplir.

Délégation

Ce style de leadership convient aux employés qui font preuve d'une grande maturité. Il est d'ailleurs peu directif et n'offre qu'un léger soutien dans la tâche à accomplir. Il permet aux employés compétents et déterminés de prendre des responsabilités.

Participatif

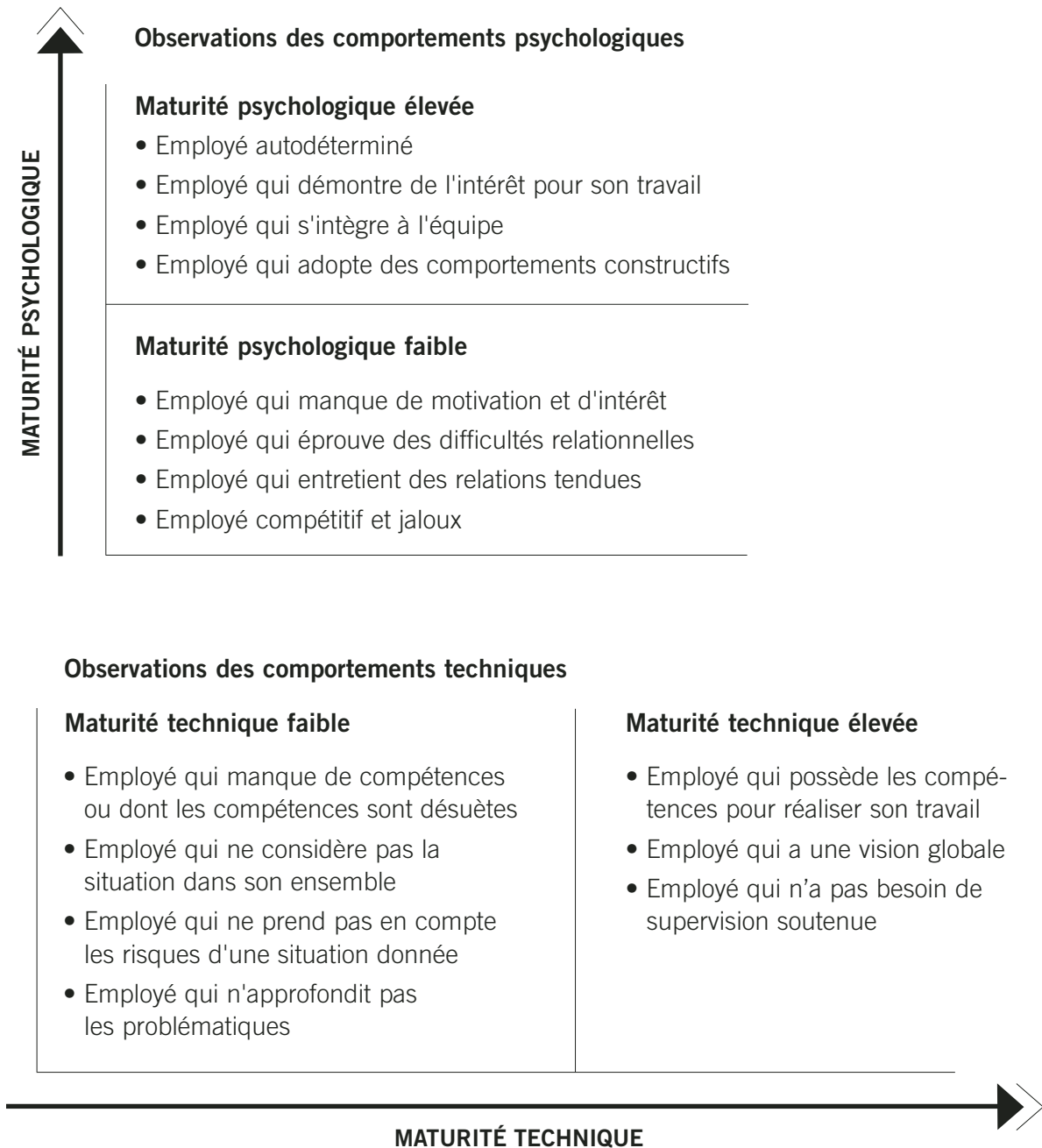
Ce style de leadership convient aux employés compétents mais réticents à prendre des responsabilités et qui ont besoin de soutien pour accroître leur motivation. Ainsi, la participation à la prise de décision renforce la volonté de s'engager.

Persuasif

Ce style de leadership convient aux employés qui n'ont pas les aptitudes requises pour prendre des responsabilités, qui ont besoin d'être orientés dans leurs tâches et qui nécessitent un encadrement soutenu. Le leader agit alors comme motivateur : il doit ajouter des explications aux directives et donner du renforcement.

Comment utiliser le modèle Hersey et Blanchard

Pour déterminer le type de leadership le mieux adapté à une situation donnée, le gestionnaire doit observer les comportements de ses employés selon les deux axes du modèle : maturité psychologique et technique.



MOBILISATION

Qu'est-ce que la mobilisation? C'est le degré d'intérêt que les employés portent à leur travail et à l'entreprise. Mobiliser son équipe, c'est valoriser les personnes et leur contribution au sein de l'organisation. Contrairement à la motivation qui provient des forces intérieures d'une personne (son intensité et sa persistance à l'effort), la mobilisation touche le personnel dans son ensemble.

Comment savoir si une équipe est mobilisée? En fait, il y a des caractéristiques importantes qui différencient une équipe mobilisée d'une qui ne l'est pas :

- Une équipe mobilisée améliore continuellement son travail
- Une équipe mobilisée aligne ses priorités sur celles de l'organisation
- Une équipe mobilisée travaille avec qualité, valeur ajoutée et coopération
- Une équipe mobilisée est attachée au travail, à la mission, aux valeurs et aux membres de l'organisation.



CONSEILS UTILES

Le gestionnaire peut agir sur la mobilisation de son équipe grâce aux moyens suivants :

- Donner une cible et des objectifs communs
- Mettre l'accent sur le travail d'équipe, la prise de décision collective, l'autonomie des équipes et la coopération
- Donner de la marge de manœuvre, des défis et des responsabilités
- Établir une relation de confiance avec les employés
- Favoriser une communication flexible, orientée sur les priorités de l'organisation
- Partager l'information
- Donner de la rétroaction régulièrement et manifester de la reconnaissance.

RÉTENTION DU PERSONNEL

La rétention du personnel est un défi important pour les entreprises des TI étant donné la grande mobilité de la main-d'œuvre et la rareté de candidats compétents dans certains postes qualifiés.

La rétention des bons employés est directement liée à la mobilisation de ces derniers. Habituellement, plus la mobilisation des équipes de travail est forte, plus les employés demeurent longtemps dans les organisations.

Pour agir efficacement sur la rétention des employés et mettre les efforts aux bons endroits, il faut connaître le niveau de satisfaction de la main-d'œuvre. Le gestionnaire doit régulièrement prendre le pouls de ses employés et adapter ses stratégies de rétention en conséquence. Voici quelques questions qui peuvent être posées :

- Quels sont les facteurs qui vous incitent à travailler chez-nous?
- Quels sont les éléments qui vous feraient quitter l'entreprise pour un autre employeur?

- Est-ce que vos responsabilités et votre rôle au sein de l'entreprise vous offre encore des défis ?
- Quels sont vos objectifs professionnels ?
- Comment notre organisation pourrait-elle y répondre ?
- Vivez-vous des irritants au travail ?
- Selon vous, votre supérieur immédiat reconnaît-il votre travail à sa juste valeur ?
- La rémunération correspond-elle aux efforts investis ?

Stades d'évolution de carrière

Il est important pour les gestionnaires de bien comprendre les stades d'évolution de la carrière d'un individu avant d'établir des stratégies de fidélisation des employés. En fait, il existe quatre étapes importantes dans le développement professionnel des employés, tel que mentionné au point suivant.



À RETENIR

Étapes du développement professionnel

- | | |
|---|---|
| <p>1
<i>Stade d'établissement</i>
(approximativement de 21 à 26 ans)</p> | <p>À ce stade, l'individu ne connaît pas encore ses capacités et son potentiel. Il n'a eu jusqu'à présent que très peu d'expérience professionnelle. Il est alors dans une période exploratoire. Par conséquent, il est plus dépendant des autres et demande du soutien et de la rétroaction régulièrement.</p> |
| <p>2
<i>Stade d'avancement</i>
(approximativement de 26 à 40 ans)</p> | <p>À cette étape, l'individu est plus indépendant et désire surtout atteindre ses objectifs de carrière. Il est autonome et a peu besoin d'être guidé. Il structure lui-même ses objectifs à long terme. Ce stade se scinde en trois parties : essai, stabilisation et crise de la mi-carrière.</p> |
| <p>3
<i>Stade de maintien</i>
(approximativement de 40 à 60 ans)</p> | <p>À ce stade, l'individu considère que la majorité de son avancement est effectué. Il désire alors aider d'autres personnes à se développer dans l'organisation. Par contre, pour certains, ce peut être une période de remise en question si les objectifs de carrière ne sont pas atteints.</p> |
| <p>4
<i>Stade de retrait</i>
(60 ans et plus)</p> | <p>À cette étape, l'individu prépare son retrait de l'organisation. Il contribue davantage à titre de conseiller et fait profiter l'organisation de son expérience et de son réseau de contacts.</p> |



CONSEILS UTILES

Étant donné que les entreprises en TI ont généralement des employés se situant dans les deux premiers stades d'évolution, les stratégies à mettre en œuvre sont les suivantes :

- Établir des horaires de travail flexibles qui permettent la conciliation travail-famille
- Fournir des occasions de formation et de développement
- Élaborer une stratégie de rémunération concurrentielle
- Instaurer des primes individuelles ET d'équipe
- Favoriser l'autonomie et la décentralisation de la prise de décision.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

Voici quelques sites intéressants sur la gestion du temps et sur le leadership :

Personal time management guide

<http://www.time-management-guide.com>

Ce site Internet fait la description des différents enjeux liés à la gestion du temps. Que ce soit le développement des techniques ou des habiletés de gestion du temps, on peut y trouver des outils pour être plus efficace dans la gestion de son agenda.

Dr Gerard M. Blair

<http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art2.html>

Ce site de l'université d'Edinburgh propose plusieurs articles sur la gestion du temps de Gerard M. Blair. L'auteur y démontre une vision très pragmatique de la gestion du temps.

<http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art7.html>

Cet article de Gerard M. Blair porte sur la communication en milieu de travail. L'article présente les incontournables d'une communication saine et efficace.

Monster

<http://content.monster.com.au/management/art13/>

Cette section spéciale sur la gestion du temps du site www.monster.com dresse une liste de 10 éléments essentiels pour effectuer une gestion efficace de son temps.

Université de Northeastern

<http://web.cba.neu.edu/~ewertheim/skills/oral.htm>

Ce site de l'université de Northeastern, à Boston, propose un contenu intéressant en ce qui touche aux présentations orales. Malgré le fait que le contenu soit défini pour une population étudiante, il est d'une grande pertinence pour les gens œuvrant à l'extérieur du domaine de l'éducation.

Gouvernement du Canada

<http://leadership.gc.ca>

Ce site du gouvernement du Canada propose différents outils très concrets susceptibles d'aider les employés ou les gestionnaires à améliorer leurs habiletés de leadership.