



MOBILISATION DES ÉQUIPES

Statistiques

- 51 % des gestionnaires sondés indiquent l'importance pour le gestionnaire de conserver un **lien étroit** avec les membres de l'équipe.
- 33 % d'entre eux indiquent l'importance pour le gestionnaire de rester **flexible**.
- 33 % des répondants indiquent l'importance pour le gestionnaire de communiquer les **priorités** et des **attentes claires**

Pistes de solution

- Établir différents **canaux de communication multidirectionnels** formels et informels (gestionnaire avec l'équipe et membres de l'équipe entre eux).
- Demeurer **flexible** : Permettre un horaire étendu, favoriser la conciliation travail-famille, s'assurer d'une bonne utilisation des technologies pour la communication.
- Faire **confiance** et **soutenir** dans la réalisation des objectifs.

GÉRER UNE ÉQUIPE à distance!



CONSTATS DE LA SANTÉ MENTALE ET PHYSIQUE DES GESTIONNAIRES

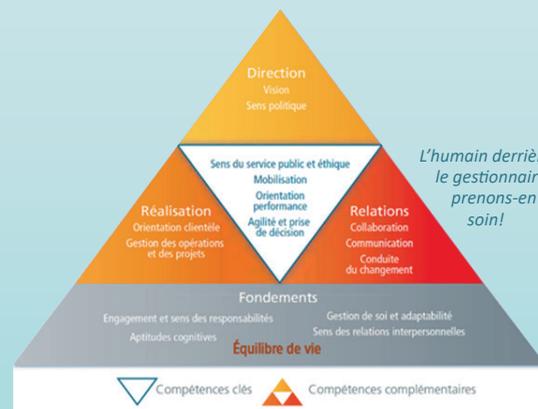
Statistiques

- 46 % des gestionnaires sondés affirment que leur santé physique et mentale a **diminué** depuis le déploiement du télétravail.
- 57 % d'entre eux ont réinvesti le gain de temps associé au télétravail **dans le travail** plutôt que dans leur vie personnelle.

Sondage réalisé auprès de **40** gestionnaires de la fonction publique québécoise à l'été 2021.

Pistes de solution

- Ajouter « **Équilibre de vie** » au fondement du *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*.
- Se doter d'**orientations gouvernementales** pour assurer une cohérence entre les ministères et les organismes (ex. : droit à la déconnexion).



ATTEINTE DES RÉSULTATS

Statistiques

- 82 % des gestionnaires sondés ont dû **adapter** leurs pratiques de gestion pour le télétravail afin d'**atteindre leurs résultats**.
- 82 % des gestionnaires ont réussi à établir une **planification adéquate** des mandats de leur direction, malgré la gestion quotidienne ponctuée d'urgences.
- 15 % d'entre eux ont pris la peine de mentionner que cela n'avait été possible qu'en **augmentant** le nombre d'heures travaillées.
- 54 % des répondants ont mis à profit des nouveaux outils technologiques (Teams, OneNote, Sharepoint, Planner) pour suivre la **performance** de leur équipe et favoriser le **travail collaboratif**.

Pistes de solution

- Assurer la **clarté** des communications.
- **Valider** la compréhension.
- **Adapter** ses pratiques de communications et **tirer profit** des outils informatiques collaboratifs.
- **Recentrer** la gestion axée sur les résultats.
- Appliquer un mode de gestion en **style coaching**.
- Établir des **rutines** de travail.

GÉRER UNE ÉQUIPE *à distance!*

PUBLICLAB – COHORTE 12

Marie-Claude Beauregard, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Cédric Bourdon, Curateur public du Québec

Elisabeth Demers, Société d'assurance automobile du Québec

Erika Desjardins-Dufresne, Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Patrick Dufour, Société d'assurance automobile du Québec

Jean-François Patry, Secrétariat du Conseil du trésor

Laurence St-Denis, Ministère de la Famille

Isabelle Tessier, Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

Geneviève Vallée, Ministère de la Justice

Préambule / Démarche

La pandémie a sévi dès les premiers mois de notre cohorte du Cercle des jeunes leaders. Nous avons tous dû s'adapter et accompagner nos équipes à travers cette situation qui était à la fois sans précédent et qui dépassait le contexte professionnel. Plusieurs outils ont été mis à la disposition des gestionnaires et des employés au sein de chacune des organisations. Nous souhaitons prendre un pas de recul sur cette situation afin de dresser un portrait des meilleures pratiques et outils en plus de prendre le pouls de la santé physique et mentale des gestionnaires.

Nous nous sommes intéressés aux pratiques de mobilisation, à la santé mentale et physiques des gestionnaires ainsi qu'à l'atteinte des résultats. Ainsi, un recensement des outils a été effectué ainsi qu'un sondage auprès d'une quarantaine de gestionnaires au cours de l'été 2021.

La mobilisation des équipes

Statistiques

- 51 % des gestionnaires sondés indiquent l'importance pour le gestionnaire de conserver un lien étroit avec les membres de l'équipe.
- 33 % d'entre eux indiquent l'importance pour le gestionnaire de rester flexible.
- 33 % des répondants indiquent l'importance pour le gestionnaire de communiquer les priorités et des attentes claires.

Constats

- Une bonne relation employeur/employé peut conduire au bonheur et au bien-être des employés, qui lui conduit inévitablement à la performance et au succès d'une organisation, que l'employé, par sa loyauté et son sens au travail, retourne à son employeur par sa performance personnelle.
- Le personnel réclame de plus en plus de flexibilité de la part du gestionnaire face aux avantages du télétravail dans l'équilibre travail-famille. Reconnaître et adopter la flexibilité vous aidera à vous adapter plus facilement aux situations difficiles et permettra aux employés de bénéficier des nouvelles tendances sans peur d'être jugé.
- De nombreuses recherches ont prouvé que le simple fait de se fixer des objectifs améliorerait les performances. Les chances de réussite sont supérieures lorsqu'on se donne des buts précis à atteindre. Il s'agit de définir une vision, un résultat attendu, dessiner un cap que l'organisation doit maintenir et s'assurer que tel est bien le cas. Il s'agit d'un exercice primordial, tant au niveau collectif qu'individuel.

Pistes de solutions

- Établir différents canaux de communication multidirectionnels formels et informels (gestionnaire avec l'équipe et membres de l'équipe entre eux).
- Demeurer flexible : Permettre un horaire étendu, favoriser la conciliation travail-famille, s'assurer d'une bonne utilisation des technologies pour la communication.
- Faire confiance et soutenir dans la réalisation des objectifs.

Santé mentale et physique des gestionnaires

Statistiques

- 46 % des gestionnaires sondés affirment que leur santé physique et mentale a diminué depuis le déploiement du télétravail.
- 57 % d'entre eux ont réinvesti le gain de temps associé au télétravail dans le travail plutôt que dans leur vie personnelle.

Constats

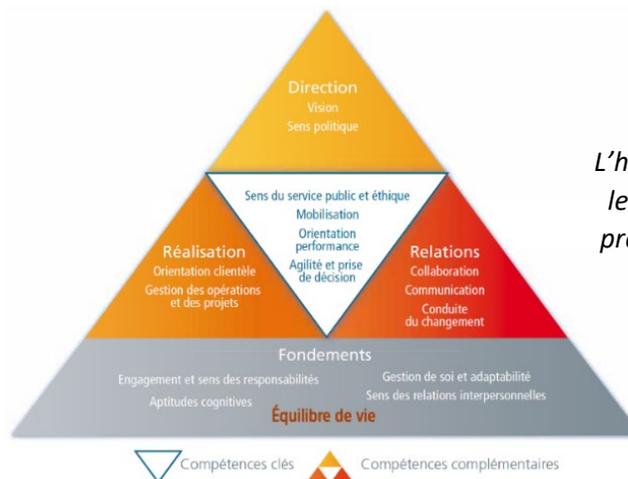
- Le télétravail offre plusieurs avantages en termes de conciliation travail-vie personnelle. Les réflexes de gestion en présentiel demeurent en mode télétravail.
- Une période d'adaptation a été nécessaire tant au niveau de la santé physique, des outils de gestion, de la relation informelle avec l'employé.
- Après un an et demi de télétravail, les gestionnaires souhaitent apporter des changements pour favoriser l'équilibre. Ces changements doivent provenir non seulement d'eux-mêmes, mais aussi de leur organisation et, ultimement, de la fonction publique.

Pistes de réflexions

- Devrions-nous se doter d'outils gouvernementaux pour le droit à la déconnexion pour les gestionnaires et les valoriser?
- Devrions-nous valoriser l'équilibre de vie du gestionnaire dans la culture de la fonction publique?

Pistes de solutions

- Ajouter « Équilibre de vie » au fondement du *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*.
- Se doter d'orientations gouvernementales pour assurer une cohérence entre les ministères et les organismes.



*L'humain derrière
le gestionnaire,
prenons-en soin!*

Atteinte des résultats

Statistiques

- 82 % des gestionnaires sondés ont dû adapter leurs pratiques de gestion pour le télétravail afin d'atteindre leurs résultats.
- 82 % des gestionnaires ont réussi à établir une planification adéquate des mandats de leur direction, malgré la gestion quotidienne ponctuée d'urgences.
- 15 % d'entre eux ont pris la peine de mentionner que cela n'avait été possible qu'en augmentant le nombre d'heures travaillées.
- 54 % des répondants ont mis à profit des nouveaux outils technologiques (Teams, OneNote, SharePoint, Planner) pour suivre la performance de leur équipe et favoriser le travail collaboratif.

Constats

Assurer la clarté des communications

- La clarté est la première dimension de l'influence durable et c'est la condition minimale de toutes les communications en mode virtuel. Il faut être clair, limpide, explicite, évident, net, sans équivoque, précis.
- Soyez concis ! Structurez votre contenu en priorisant ce que vous avez de plus important à communiquer.

Valider la compréhension

- Pensez à valider la compréhension de nos collaborateurs en posant des questions ouvertes :
 - « Que retenez-vous de ce que je vous ai proposé? »
 - « Avec quoi partez-vous? »
 - « Qu'est-ce qu'on se donne comme prochaine étape? »
- Mettre par écrit : envoyez un courriel aux collaborateurs pour résumer les points sur lesquels vous vous êtes entendus, demander de mettre le mandat par écrit et valider si la compréhension est commune. Fixer des moments de suivi à l'avance.

Adapter ses pratiques de communications et tirer profit des outils informatiques collaboratifs

- Structurer les communications.
- S'entendre, en équipe, sur les normes à suivre pour les communications à distance et sur les modes de communication à privilégier selon les circonstances.
- Vérifier et communiquer régulièrement avec son équipe est essentiel. Être disponible et réactif dans les retours et des *feedbacks*.
- Privilégier les rencontres plus courtes et plus fréquentes, que ce soit de type « *scrum* », de coordination ou sur des sujets spécifiques.

- Favoriser le travail itératif sur des fichiers partagés.
- Partager les outils de suivi avec les collaborateurs et favoriser la mise à jour en temps réel.
- Ne pas négliger les actes de reconnaissance et partager les bonnes nouvelles.
- Création d'un « *corpus* » de documents/chartes, de définitions de missions claires et précises à destination de chaque acteur.

Recentrer la gestion axée sur les résultats

- Bien définir les mandats, les livrables et les priorités (résultats et échéances).
 - Approche de gestion par objectifs clairs (SMART)
- Responsabilité partagée pour établir les objectifs :
 - Leader : communique la direction à suivre;
 - Employé : fixer ses objectifs au moyen du processus en trois étapes ci-dessous;
 - Ensemble : adapter et finaliser ces objectifs.
- Chaque membre de l'équipe devrait savoir sur quoi travailler pour la semaine et les objectifs dans lesquels cela s'inscrit.
- Fixer des attentes claires et réalistes quant aux résultats à atteindre et leurs échéanciers.
 - Situer les attentes en termes d'horaire de travail, de flexibilité possible, de délai de traitement des courriels, de réponse aux appels, etc.
- Réaffirmer les objectifs en cours de route pour garder le cap et s'ajuster au besoin quant aux priorités.
- 5 indicateurs efficaces pour mesurer la performance de vos équipes
 - La présence des employés;
 - L'utilité des talents;
 - La gestion des tâches et des priorités;
 - L'esprit d'initiative;
 - La qualité du travail réalisé.
- Recréer l'ambiance de la machine à café.

Appliquer un mode de gestion en style coaching

- Baser ses interventions sur la confiance. Cela aide l'équipe à avoir de l'ouverture à discuter avec franchise et à développer ce qui leur est utile pour être bien en télétravail : auto-motivation, discipline, autonomie.
- Connaître et tenir compte des niveaux d'autonomie dans l'équipe pour ajuster le niveau de soutien et de suivi à prévoir.
- Être clair avec ses besoins comme gestionnaire. Définissez ensuite ce qu'il vous est nécessaire de suivre.

Établir des routines de travail

- Suivre les tâches avec des indicateurs précis.

- Prévoir un outil résumant les tâches, les responsables et collaborateurs, les échéances fixées.
- Rendre les outils de suivi des livrables disponibles pour tous, pour commentaires et pour ajustements.
- Ne pas oublier de s'entendre sur les étapes intermédiaires et la fréquence des suivis.
- Faire des bilans avec l'équipe. Répertorier les bons coups et les irritants, analyser les solutions possibles.

Pistes de solutions

- Assurer la clarté des communications
- Valider la compréhension
- Adapter ses pratiques de communications et tirer profit des outils informatiques collaboratifs
- Recentrer la gestion axée sur les résultats
- Appliquer un mode de gestion en style coaching
- Établir des routines de travail