

# Michel R. Beaudry

AdmA ORDRE DES  
ADMINISTRATEURS AGRÉÉS

## Formation et coaching des superviseurs :



La tâche du superviseur est en constante évolution et se complexifie : gestion et planification, supervision et leadership de son équipe, amélioration continue, santé et sécurité, qualité...

Face à ces nombreux défis, il devient de plus en plus important de bien identifier les problématiques concrètes auxquelles chaque superviseur doit faire face et de cibler les objectifs et les priorités de développement qui en découlent. Pour y parvenir, nous avons élaboré une approche qui allie une formation participative, structurée en fonction des objectifs spécifiques de l'organisation et un *coaching* individualisé. Cela permet non seulement de bien cibler les éléments à renforcer dans l'équipe de supervision, mais aussi de supporter individuellement et collectivement les superviseurs dans la phase critique où ils doivent intégrer de nouvelles pratiques dans leurs activités de supervision.

Les activités de formation et *coaching* sont modulées en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation. Les blocs de formation sont regroupés en trois grands thèmes : gestion des opérations, ressources humaines et santé/sécurité, parmi lesquels il est possible de choisir les sujets les plus pertinents pour l'organisation.

## Notre démarche:

### Objectifs

La démarche proposée par notre firme vise des résultats à 3 niveaux.

1) Au niveau du **superviseur**, elle vise :

- À renforcer les savoirs et les compétences en;
  - Supervision et relations interpersonnelles,
  - Organisation du travail et gestion,
  - Santé, sécurité et environnement;
- À intégrer de nouvelles pratiques de travail concrètes (savoir-faire);
- À accroître la confiance en soi et le leadership au sein de leurs équipes respectives.

Elle vise aussi à permettre aux superviseurs de progresser dans l'atteinte :

- De leurs objectifs de développement personnel;
- Des objectifs de leurs équipes respectives (production, qualité, coûts).

2) Au niveau de **l'équipe de supervision**, la démarche vise à :

- Améliorer et harmoniser les pratiques de gestion et de supervision;
- Contribuer à la consolidation de l'équipe : cohésion, complémentarité, confiance mutuelle.

Elle vise aussi à permettre à l'équipe de superviseurs de progresser dans l'atteinte d'objectifs associés au secteur/département visé (la production, la maintenance, etc.)

3) Au niveau de **l'organisation**, la démarche vise à :

- Clarifier les rôles et objectifs de l'équipe (mandat et livrables de l'équipe);
- Accroître la contribution de l'équipe du département (résultats, proactivité) aux résultats globaux.

## Méthodologie

La démarche de notre firme mise sur :

- Des blocs de formation en groupe pour créer une base de connaissances commune et renforcer la cohésion;
- Un support individualisé en *coaching*, permettant de cibler et de supporter les besoins de développement individuels;
- Un suivi régulier auprès de la direction afin d'assurer l'efficacité de la démarche et d'apporter en continu les ajustements appropriés.

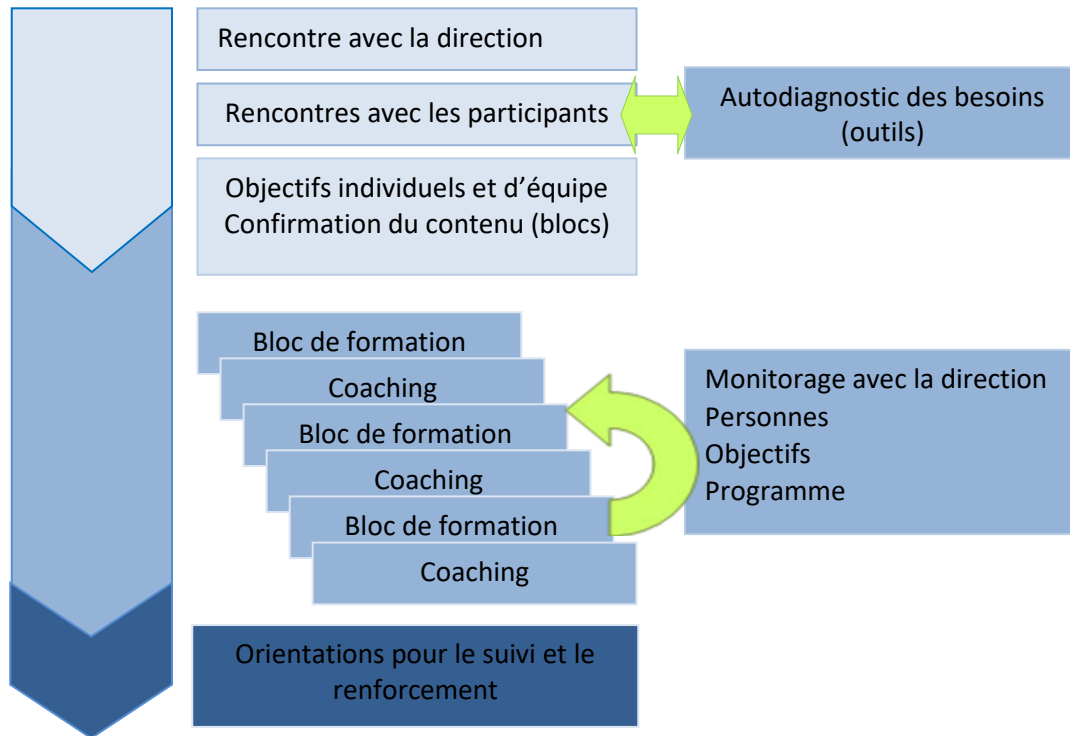
Les thématiques à aborder sont choisies en fonction des besoins spécifiques de l'organisation. Les blocs de formation sont regroupés en trois grands thèmes : gestion des opérations, ressources humaines et santé/sécurité, parmi lesquelles il est possible de choisir les sujets les plus pertinents pour l'organisation. Les thématiques de base disponibles sont présentées en annexe. Au besoin, d'autres sujets peuvent être choisis parmi la gamme de cours offerts par nous. Des contenus sur mesure peuvent aussi être développés, si nécessaire.

*Dans tous les cas, la connaissance de l'organisation que permet la présence en coaching est mise à profit en situation de formation. Les discussions et les exercices permettent de discuter des « vraies affaires » et de générer des pistes de solutions à des problèmes réels.*



La démarche comprend trois étapes principales. Le graphique qui suit et les commentaires qui le complètent présentent cette démarche. L'annexe 1 décrit plus en détail les particularités de chaque étape.

### Démarche globale



### Arrimage

L'étape d'arrimage comprend une rencontre avec la direction, une première tournée de *coaching* au cours de laquelle les participants peuvent exprimer leurs attentes, puis un retour auprès de la direction. La première session de formation est alors l'occasion de **convenir** des objectifs de l'équipe, et ainsi, de commencer à orienter les énergies de tous et les efforts, qui seront déployés dans le programme de formation et *coaching* vers ces objectifs. Il ne s'agit donc plus d'un simple « objectif de la direction », mais bien de l'amorce d'une démarche commune d'amélioration de l'équipe et des gens qui la composent.

## **Outil de diagnostic des besoins**

Nous avons développé un profil de superviseur qui peut être utilisé au moment du diagnostic initial des besoins et suivi tout au long du processus de formation et *coaching* pour encadrer et orienter le développement des superviseurs. Le profil est utilisé lors de la première tournée de *coaching* : les participants peuvent alors s'autoévaluer, puis confronter leur évaluation à celle de leur superviseur et ainsi convenir des forces, faiblesses et écarts à combler au cours du processus de formation et *coaching*. Nos conseillers assurent le suivi requis auprès de la hiérarchie pour assurer une utilisation efficace et constructive de l'outil de diagnostic.

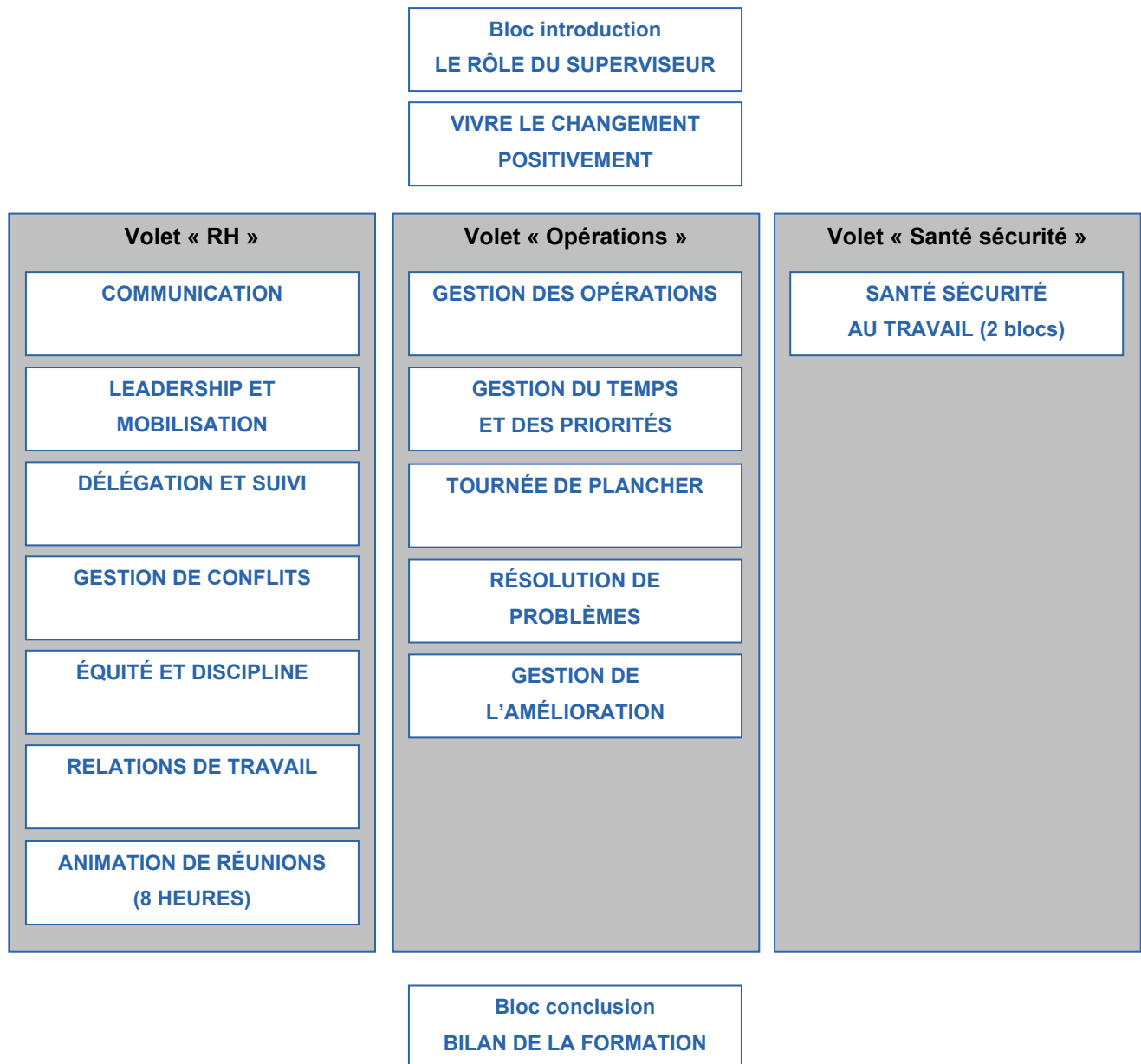
## **Formation et coaching**

Le choix des thématiques se confirme au terme de l'arrimage, en fonction des objectifs et des forces et faiblesses identifiées lors des rencontres. Le *coaching* tient évidemment compte des thématiques vues en formation, mais il est important de souligner qu'il porte essentiellement sur les objectifs et les besoins spécifiques de chaque individu.

## **Bilan**

Il est important de « boucler la boucle » en rencontrant la direction pour discuter des résultats obtenus et des pistes de travail futures. Un bilan individuel est présenté pour chacun des superviseurs ainsi qu'un bilan général de l'aspect « gestion de l'organisation ». Un suivi est effectué après quelques semaines.

## Différents blocs de formation possibles :



Ces blocs de formation, d'une durée de quatre (4) heures pour la plupart, présentent la particularité d'être fondamentalement pratiques, réduisant au minimum le traitement théorique. Les thématiques abordées seront bien sûr articulées à partir des attentes définies lors de la session d'arrimage et s'appuieront sur la culture organisationnelle.

## **Plans des cours :**

### **Bloc introduction**

#### **LE RÔLE DU SUPERVISEUR**

*Premier bloc de formation qui se veut une introduction aux ateliers de formation. Ce bloc intègre et requiert la participation de la direction, qui doit présenter ses attentes par rapport à ce processus de formation et coaching et indiquer en quoi il est important. La démarche proposée vise à permettre le développement d'une vision très concrète du rôle du superviseur en regard à l'entreprise et à la supervision des équipes de travail et des employés. Les fondements sur lesquels la formation reposera sont établis avec le groupe : raison d'être et finalité de l'équipe de travail, zones et domaines de responsabilités spécifiques du superviseur, indicateurs de performance et responsabilisation des employés, objectifs d'amélioration personnels et collectifs... Le principe de « ma shop dans la shop » est mis de l'avant.*

*Lors de cette session, les résultats de la première tournée de rencontres sont présentés, et le groupe, avec la direction, est amené à convenir d'objectifs d'amélioration concrets et mesurables en ligne avec les besoins de l'entreprise, objectifs qui seront suivis tout au long du programme. Dans le cas présent, les objectifs pourraient différer selon la nature des postes, mais être cohérents entre eux : objectifs au niveau de l'équipe, mais aussi au niveau de la planification, de l'ingénierie, des activités de maintenance proprement dites, etc.*

#### **VIVRE LE CHANGEMENT POSITIVEMENT**

*Société en perpétuel changement, adaptation, technologie, flexibilité exigée de la direction et de notre équipe de travail, marchés en évolution, performance, réduction des coûts... Mais comment agir et interagir dans le contexte actuel?*

- Contexte actuel du monde du travail;
- Nécessité de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue;
- Symptômes à surveiller et causes de la résistance au changement (pourquoi?);
- Comment faire accepter le changement positivement par son équipe;
- Être soi-même un canal de changement.

*Le bloc s'adresse particulièrement aux organisations qui redoutent un niveau élevé de résistance au changement ou qui, dans le passé, ont connu des difficultés à implanter des changements importants.*

## Volet RH

### COMMUNICATION

*Principes de base de la communication dans un environnement d'entreprise où le stress, les priorités, les commandes à produire et les demandes de la direction et des employés sont autant d'éléments qui exigent des communications bien senties. Bien communiquer signifie aussi de bien écouter.*

- Les 5C de la communication;
- Écoute et reformulation;
- Langage verbal et non verbal;
- Faire comprendre son idée, c'est plus que transmettre son message;
- Transmettre ses attentes et renforcer les actions qui vont en ce sens;
- **Habilité pratique** : tenir une rencontre avec un employé.

### MOBILISATION ET LEADERSHIP

*Comment mobiliser mon équipe alors qu'il y a désintéressement? Quels sont mes objectifs, mon focus? Les petites réussites soulignées et l'encouragement.*

- C'est quoi « avoir du leadership »?;
- Les styles de leadership;
- Responsabiliser et mobiliser son équipe;
- Coopération ou compétition;
- Leadership ou autorité;
- **Habilité pratique** : *rétroaction* et encouragement.

### DÉLÉGATION ET CONTRÔLE

*Comment s'assurer que les employés comprennent bien les directives et le travail à faire? Comment s'assurer que le travail est bien fait et que les objectifs sont compris? Comment puis-je déléguer une partie de mes responsabilités sans pour autant craindre que l'atteinte des résultats soit compromise? Autant de questions auxquelles le superviseur doit pouvoir trouver une réponse s'il veut, graduellement, mieux responsabiliser son personnel tout en contrôlant bien les performances.*

- Ce qui est de mon propre ressort et ce qui peut être délégué;
- Le « quoi » et le « pourquoi » : expliquer le sens du travail autant que les tâches à effectuer et les objectifs;
- Définir des objectifs vérifiables et des indicateurs de contrôle;
- **Habilité pratique** : expliquer un travail.



## **GESTION DE CONFLITS**

*La résolution de conflits fait peur à plusieurs. Souvent, on préfère laisser dormir le problème plutôt que de risquer d'attiser des tensions. Pourtant, la situation dégénère et peut devenir explosive. Une attention particulière est accordée à la méthode de résolution de conflits que les superviseurs peuvent mettre en pratique.*

- Le conflit comme source d'énergie;
- Le rôle du superviseur face aux conflits dans l'équipe;
- La méthode simple et efficace de résolution de conflits;
- La confrontation au lieu de l'évitement;
- La gestion de ses émotions et de celles des autres;
- **Habilité pratique** : faire face aux situations émotives.

## **ÉQUITÉ ET DISCIPLINE**

*Un superviseur distribue des permissions sans égard à l'équité de peur d'être un mal-aimé. Un autre donne toujours les « belles jobs » aux mêmes. Un troisième préfère éviter ses employés à problèmes. La perception d'un traitement inéquitable est, d'après toutes les études, un des facteurs les plus importants d'insatisfaction du personnel. Discipline, mesures correctives et rencontres individuelles font partie des responsabilités d'un superviseur.*

- Principe de l'équité et système de valeurs;
- Sources fréquentes de l'iniquité;
- Seuil de tolérance de chacun;
- Interprétation et application des normes de l'organisation : les facteurs à prendre en considération;
- **Habilité pratique** : prendre des mesures disciplinaires.

## **RELATIONS DE TRAVAIL**

*Souvent, les superviseurs maîtrisent peu les notions de base qui régissent l'exercice de leurs responsabilités comme représentants de l'employeur dans un contexte syndiqué. Cette session vise à la fois à permettre aux superviseurs d'acquérir certaines notions de base en relations de travail (contexte légal, droits de gérance, rôle du syndicat et des délégués, mécanismes de règlement des différends et arbitrage...) et à les faire travailler sur la façon dont eux-mêmes peuvent intervenir en milieu syndiqué et influencer positivement la qualité des relations de travail.*

## **ANIMATION DE RÉUNIONS (8 HEURES)**

*Dans l'exercice de leurs fonctions, les superviseurs ont de plus en plus souvent à s'adresser à leurs employés en groupe. Qu'il s'agisse de réunions d'opération, de santé-sécurité, d'amélioration ou d'information, leur habileté à bien préparer, animer et faire un suivi efficace des réunions peut faire une différence majeure dans l'atteinte de leurs objectifs. Exceptionnellement, cette session dure une journée complète, chaque participant ayant à animer en cours de journée une brève réunion de travail qui est mis en vidéo afin d'évaluer et de se perfectionner.*

- Quand et pourquoi organiser une réunion;
- Distinguer les caractéristiques des différents types de réunions;
- Préparer une réunion;
- Animer une réunion;
- Faire face aux comportements perturbateurs;
- Conclure une réunion : le plan d'action;
- Faire le suivi des décisions prises durant la réunion.

## **Volet Opérations**

### **GESTION DES OPÉRATIONS**

*Comment utiliser et interpréter les nombreux chiffres que la direction nous demande d'améliorer? (Valeur ajoutée, rendement et productivité)*

- Indicateurs de gestion et de rendement global;
- Le cycle PODC : planifier, organiser, diriger, contrôler;
- Échéanciers (« cédules ») de production et de maintenance;
- Grille de compétences;
- Temps de production et de mise en train;
- Principes de production de valeur ajoutée;
- Flexibilité, juste à temps, productivité;
- Relations client/fournisseur à l'interne;
- Définition des objectifs et fixation des attentes quotidiennes.

## **GESTION DU TEMPS ET DES PRIORITÉS**

*Comment déterminer mes priorités alors que j'ai l'impression de faire partie d'une équipe de pompiers? À partir d'un questionnaire complété préalablement à ce bloc de formation, la gestion du temps devient beaucoup plus claire. Au cours de la session, les superviseurs sont amenés à analyser froidement leur emploi du temps et à identifier des périodes où, malgré les feux à éteindre, ils doivent se réserver du temps pour mieux gérer leur production et leur personnel en fonction des priorités.*

- Gestion du temps de plancher et des tâches administratives;
- Préférences et « hauts le cœur »;
- Priorités et urgences;
- Utilisation de son agenda;
- Organisation du travail.

## **TOURNÉE DE PLANCHER ET DE CHANTIER**

*Comment vérifier et contrôler l'atteinte des objectifs fixés?*

- Éléments qui doivent composer une tournée de plancher;
- Élaboration d'un outil personnalisé;
- Établissement de la fréquence des tournées.

## **GESTION DE L'AMÉLIORATION**

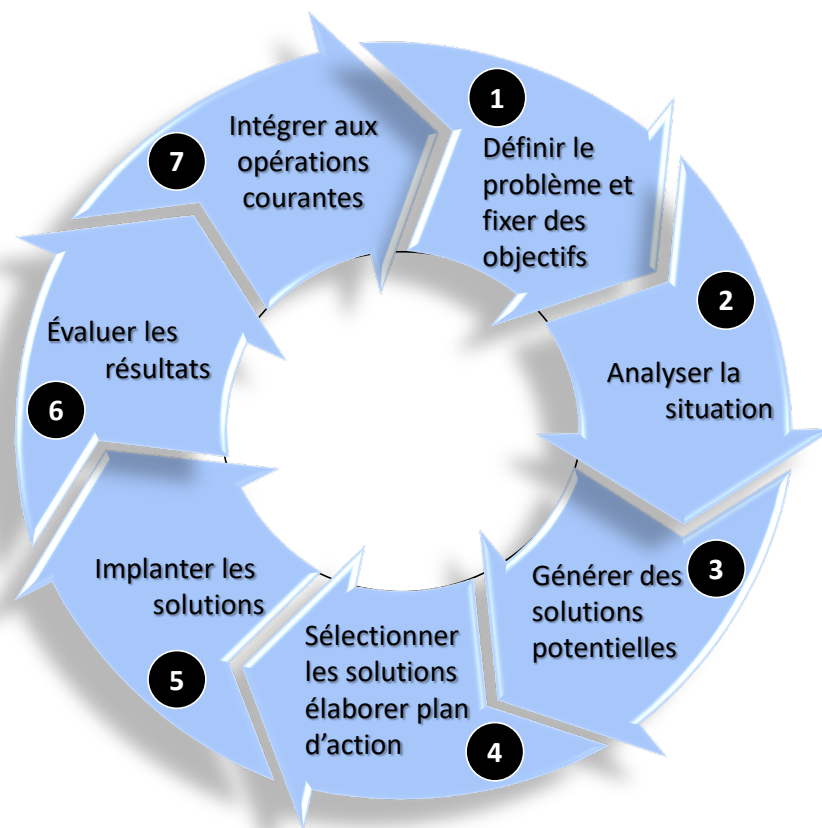
*Comment améliorer son secteur tout en continuant à gérer le quotidien?*

- Méthode d'identification des opportunités d'amélioration;
- Méthode de priorisation des activités;
- Définition d'indicateurs de mesure de projet;
- Utilisation d'un plan d'action;
- Intégration aux opérations courantes et suivis.

## RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

*Comment résoudre des problèmes de façon méthodique en utilisant une démarche simple?*

- Présentation d'une démarche en 7 étapes;
- Présentation et utilisation d'outils d'analyse;
- Définition de l'écart (actuel vs désiré);
- Utilisation des 5 pourquoi;
- *Ishikawa* ou diagramme de causes à effets;
- Loi de Pareto;
- Implantation des solutions retenues.



## **Volet santé et sécurité**

### **SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL (2 X 4 HEURES)**

*« La santé-sécurité? On a quelqu'un qui s'en occupe (notre spécialiste, le comité...). Faut que je m'occupe de ça en plus! » Ces modules ne visent pas à faire du superviseur un expert, mais présentent une vue d'ensemble de la problématique, ainsi qu'une approche concrète pour instaurer un climat et une dynamique axés sur la prévention et la responsabilisation.*

- Diligence raisonnable;
- La SST sous tous ses angles (aspects légaux, financiers, humains);
- Responsabilisation du personnel : le « nous » vs le « vous »;
- M.O.D.E. (marcher, observer, dialoguer, échanger);
- Gestion des situations critiques et moments de vérité;
- Gestion des accidents.

## **Bloc conclusion**

### **BILAN DE LA FORMATION**

*Dernier bloc de formation portant sur le changement constaté par chacun. Au départ et à l'arrivée, ai-je changé? Qu'ai-je modifié?*

- Mesure des pas franchis;
- Bilan personnel;
- Penser et vivre son mandat différemment;
- Intégration et transfert de compétences;
- Pièges rencontrés et solutions apportées;
- Relance et plans d'action futurs;
- Mes engagements.

## LE COACHING DES SUPERVISEURS

Pour s'assurer du transfert des compétences en situation réelle, nous offrons un *coaching* direct et individualisé aux superviseurs parallèlement aux activités de formation auxquelles ils participeront. Le *coaching* direct permet de tenir compte des différences individuelles de chacun en établissant un plan de développement personnalisé. Au départ, une rencontre de développement sert de lancement et indique le développement personnel souhaité par la direction. Les superviseurs sont alors *coachés* afin de développer les compétences identifiées. Ce support peut prendre différentes formes selon les besoins :

- Rencontres individuelles pour discuter de problématiques rencontrées;
- Support pour préparer, animer et évaluer des réunions;
- Support pour préparer et/ou tenir des rencontres individuelles;
- Support pour gérer des situations difficiles;
- Rencontres d'équipes entre superviseurs afin de favoriser et coordonner la mise en pratique d'éléments vus en formation (l'harmonisation de l'approche en matière de mesures disciplinaires, par exemple).

Le *coaching* des superviseurs permet, en outre, de leur fournir, selon leurs besoins, des outils personnels pour développer et améliorer leurs compétences (exemple : outils de gestion et de planification du temps). Des devoirs sont confiés aux superviseurs entre chacune des rencontres. Sauf exception, nos conseillers sont présents en entreprise pour le *coaching*, par bloc de quatre heures minimums, et conviennent des échéanciers de rencontres avec le responsable du projet du client.

Le *coaching* peut aussi s'effectuer en petits groupes de superviseurs (2 à 4 personnes) sous forme de discussions sur des problématiques réelles auxquelles ils doivent trouver une solution lors de cette rencontre. Ces rencontres servent aussi de formation en animation de réunions.