

REVENU
QUÉBEC



LE COACHING

MOTEUR DU RÔLE DE CHEF D'ÉQUIPE

Mars 2016



DÉROULEMENT DE LA PRÉSENTATION

Présentation de l'organisation

L'actualisation du rôle de chef d'équipe

La démarche de coaching

Le plan de coaching intégré

Les facteurs de succès

Les défis et enjeux surmontés

Résultats des sondages des chefs de service et d'équipe

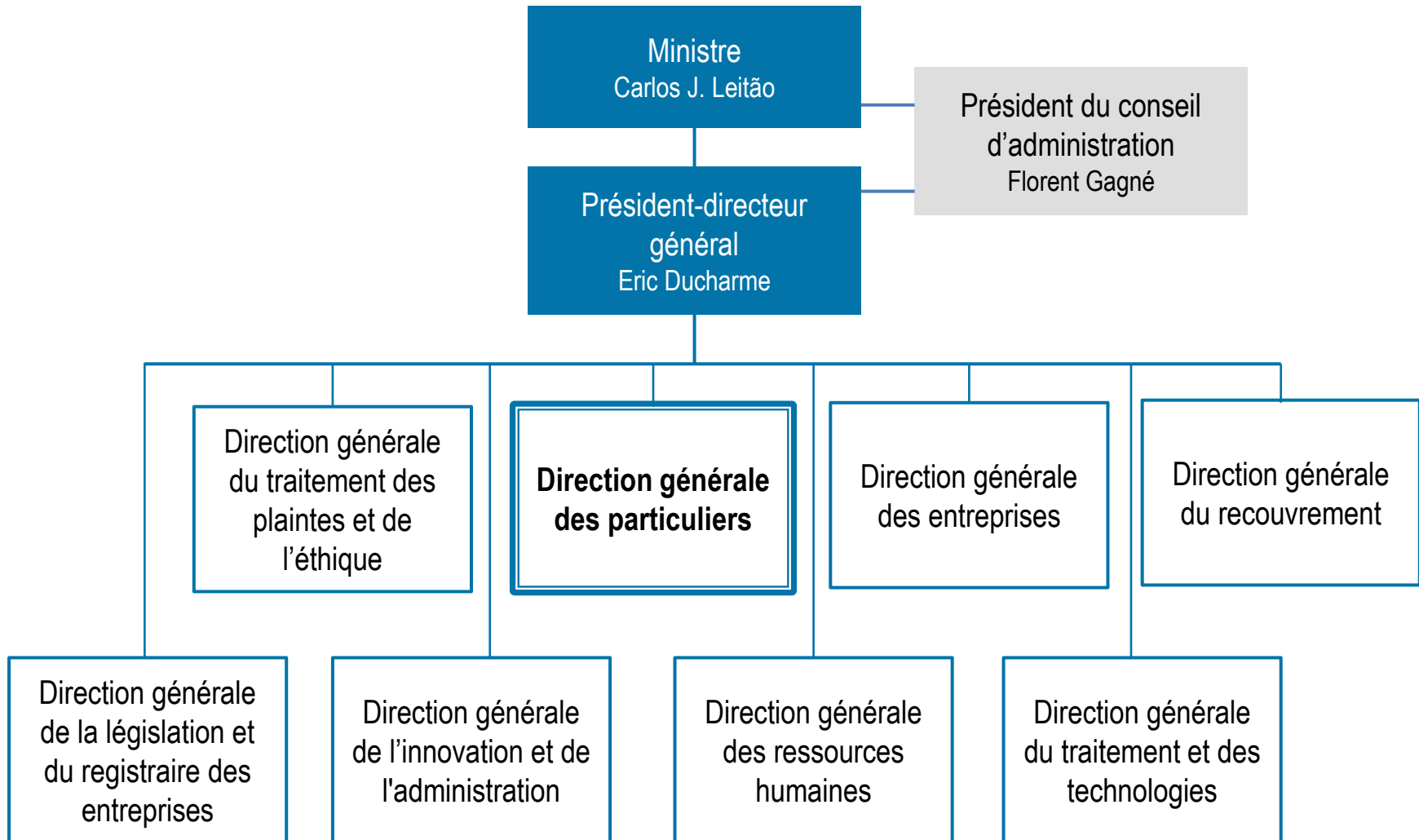
Les bénéfiques

Questions et commentaires

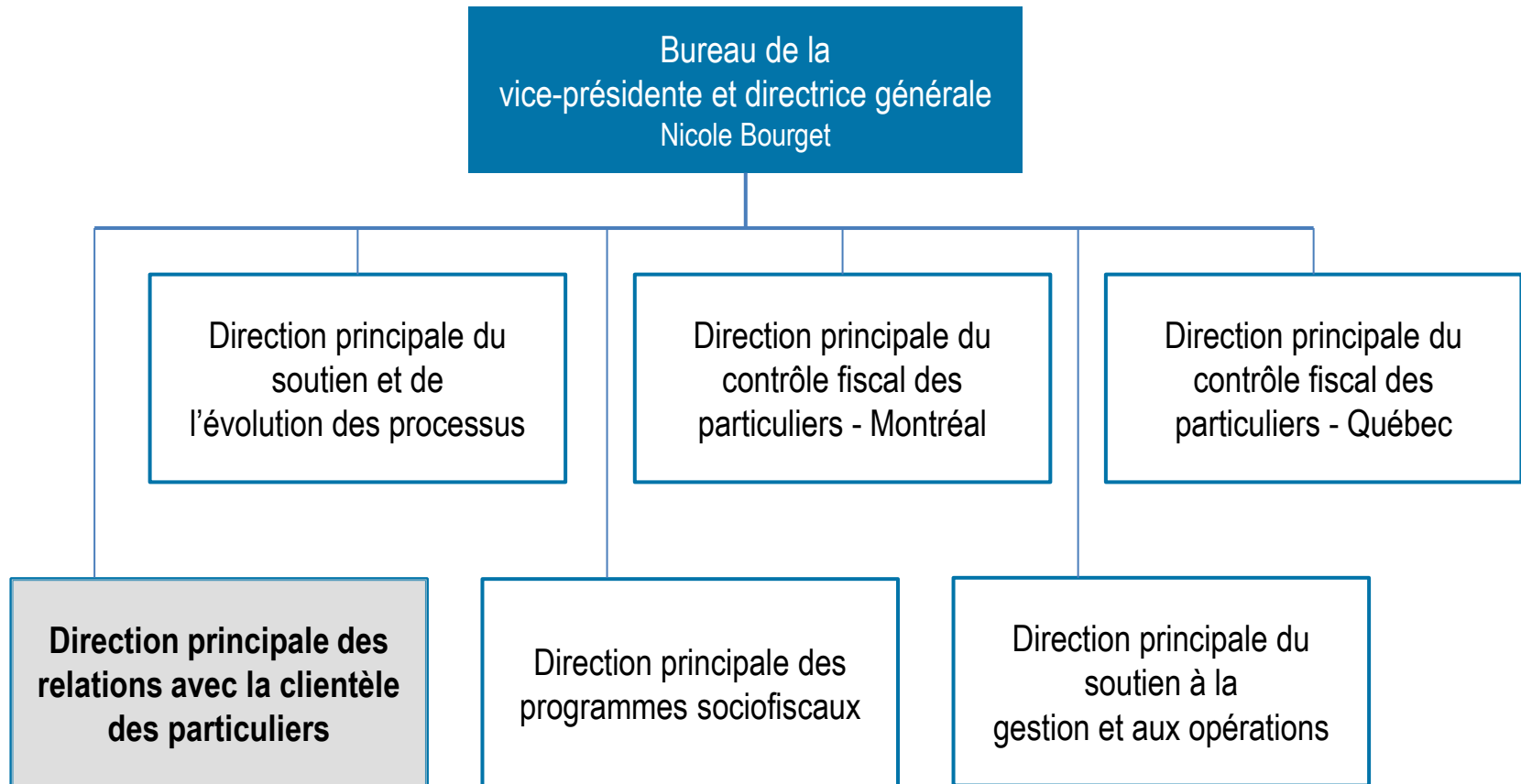
PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION



REVENU QUÉBEC



DIRECTION GÉNÉRALE DES PARTICULIERS (DGP)



DIRECTION GÉNÉRALE DES PARTICULIERS (SUITE)

Les services à la clientèle représentent pour 2014-2015 près de :

3 800 000

Appels totaux

246 000

Visites dans les accueils

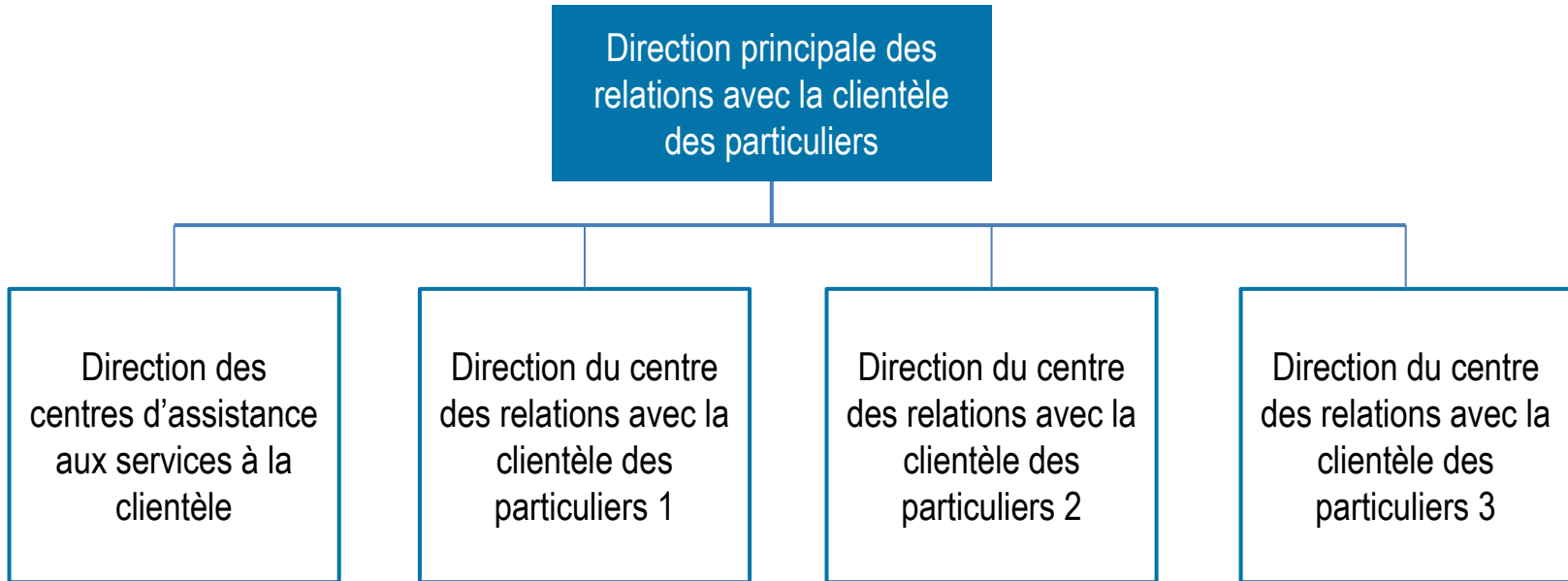
256 000

Correspondances traitées

38 000

Courriels traités

LA DIRECTION PRINCIPALE DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE DES PARTICULIERS (DPRCP)





L'ACTUALISATION DU RÔLE DE CHEF D'ÉQUIPE

POURQUOI ACTUALISER LE RÔLE DE CHEF D'ÉQUIPE ?

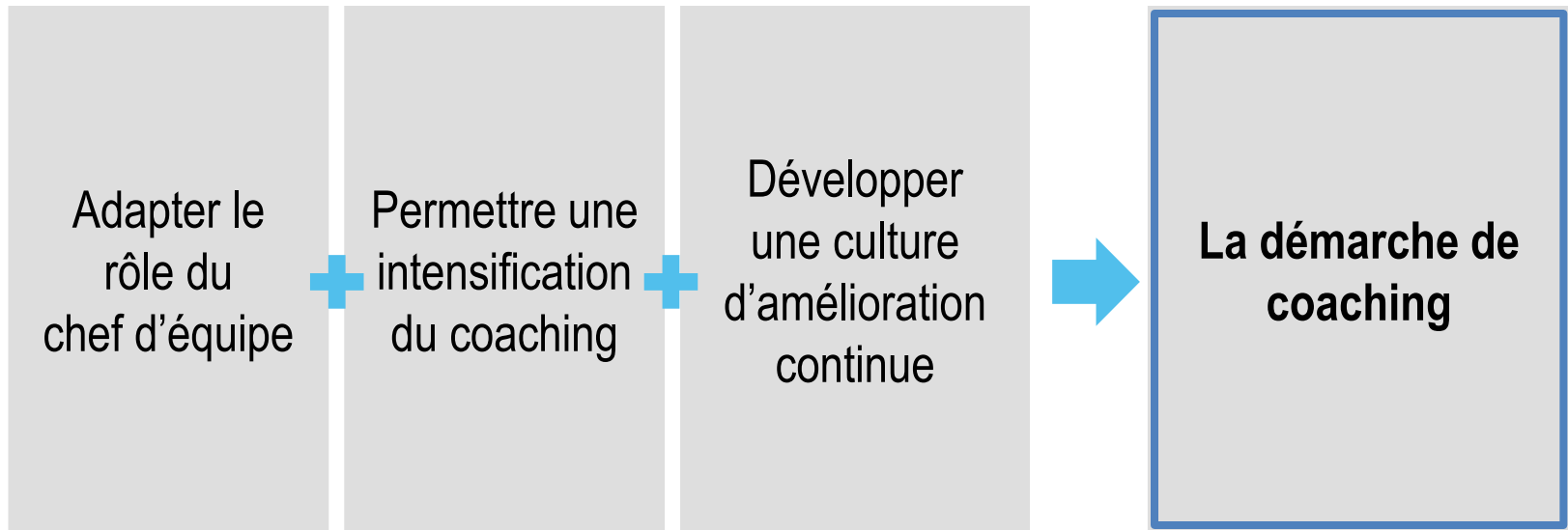
Mise en contexte

- Transformation majeure à la DGP amenant à revoir le rôle actuel du chef d'équipe.
- Concentration et spécialisation des équipes de travail demandant un meilleur soutien auprès de celles-ci.
- Embauche et mouvements importants de personnel.

But visé

- Amélioration de la prestation de services aux citoyens tout en développant l'autonomie des agents.

LES MOYENS UTILISÉS





LA DÉMARCHE DE COACHING

POURQUOI AVOIR CHOISI LE COACHING ?

Le coaching

Une définition propre à la Direction principale des relations avec la clientèle des particuliers :

- Une démarche d'accompagnement professionnel et personnalisé.
- Vise le développement des compétences et de l'autonomie.
- Se réalise dans l'environnement de travail de l'agent.

L'IMPLANTATION



LE DÉVELOPPEMENT DES OUTILS ET DE LA FORMATION

Organisation d'une formation en coaching



Conception et développement d'une formation en coaching



Entente avec l'ÉNAP pour dispenser la formation



Développement des outils de coaching

Processus de coaching

Plan de coaching intégré

Guide d'utilisation
du plan de coaching



LE PLAN DE COACHING INTÉGRÉ

POURQUOI AVOIR CHOISI LE PLAN DE COACHING INTÉGRÉ ?

Outil intranet permettant la consignation, l'extraction et la reddition de diverses données de gestion :

- nombre de plans de coaching créés;
- nombre de rencontres effectuées par plan;
- rencontres à venir (dates);
- activités réalisées;
- sujets abordés.

UN APERÇU DE L'OUTIL

- Menu d'accueil



Menu

- [Créer un nouveau plan de coaching](#)
- [Rechercher des plans de coaching](#)
- [Gestion des rôles](#)

CONSEIL : Nous vous recommandons d'enregistrer votre plan, lorsque vous prévoyez une longue période d'inactivité, afin de conserver toute l'information inscrite.

UN APERÇU DE L'OUTIL (SUITE)

- Plan de coaching – 1^{re} partie




Identification


Nom de l'agent :

Logon :

Nom du chef d'équipe :

CR :

	Date(s) de rencontre
	2015-08-13
	2015-08-21
	2015-09-04

Date de rencontre à ajouter : 

Sources d'information utilisées

Suivi de la dernière rencontre de coaching

Commentaire :

2015-09-04 J'ai demandé à L'agent la dernière fois de faire les mises en attente , j'ai écouté quelques appels de L'agent , il y a eu amélioration , car il a fait une mise en attente.
j'ai quand meme fait quelques rappels , mais c'est une amélioration.

Besoins d'amélioration ou de développement signifiés par l'agent

Commentaire :

Gain en capital: suite a un appel gain en capital, vente de terrain vacant. Il dit qu'il n'est pas à l'aise à répondre.

- Écoutes téléphoniques faites par CE et CS
- Constats faits par le moniteur d'écoute (cahier de bord)
- Rapport de contrôle de qualité de la correspondance
- Rapport d'accomplissement
- Observations faites par le CE sur le terrain
- Plaintes

Principales questions posées par l'agent

Commentaire :

- Informations extraites de l'outil d'enregistrement et de capture d'écran

UN APERÇU DE L'OUTIL (SUITE)

- Plan de coaching – 2^e partie

Constats :

2015-08-13 L'agent a de la difficulté au téléphone avec gain en capital concernant vente de terrain vacant. Difficulté a poser les questions car il ne sait pas quelle question poser dans ce cas là.

Raisons/causes des écarts constatés :

Objectifs d'apprentissage/d'amélioration :

2015-08-21 La conseillère en fiscalité a élaboré un plan de questions a poser lorsqu'il y a des questions gain en capital ,elle a donné aussi des références dans le manuel. L'agent a compris beaucoup de choses et était très content de la séance d'information que nous avons fait ensemble , ce fut très bénéfique car elle a également donné des outils afin de se repérer facilement des liens dans le manuel et surtout de lui mentionner qu'il faut poser beaucoup de questions. Il ne doit pas paniquer car les questions de gain en capital, a chaque fois cela sera différent et de le rassurer qu'il n'y aura jamais de tableau ou des réponses toutes faites et ne pas se gêner de voir un chef d'équipe et si le chef d'équipe est incapable de répondre on se réfère

Techniques de coaching :

2015-08-14 Suite à la rencontre avec L'agent j'ai décidé de voir la conseillère en fiscalité et je lui ai demandé qu'on écoute l'appel ensemble, au début de l'appel nous avons constaté qu'il bloquait lorsque la personne lui parle de gain en capital,et il voulait simplement lui envoyé des guides et on s'aperçoit qu'il ne veut pas aller plus loin et il ne pose pas de questions nous constatons qu'il n'est pas à l'aise. Un peu plus loin dans l'appel la dame revient avec une question et pourtant il lui répond bien , donc il possède certaine connaissances ,suite a ca nous avons élaboré un plan de coaching, afin de l'aider. Je lui ai demande de faire une mise en attente, L'agent a tendance a ne pas faire cette mise en attente.

UN APERÇU DE L'OUTIL (SUITE)

- Plan de coaching – 2^e partie

Activités à réaliser par l'agent

	Activités	Échéance	Réalisées
 	L'agent fait la mise en attente	2015-09-04	Oui

Activités à réaliser par le chef d'équipe

	Moyens	Indicateurs	Échéance	Objectifs atteints
 	rencontre avec la fiscaliste . afin de faire écoute ensemble		2015-08-28	Oui

Date de la prochaine rencontre de coaching :

- Permettre la consultation par l'employé coaché
- Plan de coaching fermé

Notes personnelles :

J'ai félicité L'agent , car j'avais un point positif , suite a l'écoute que j'ai fait cette semaine , j'avais demande de faire ses mises en attente , il a fait ses mises en attente , il y a encore des améliorations a faire, mais il a fait ce que j'ai demandé , je ferai encore de l'écoute cette semaine

Imprimer

Enregistrer

UN APERÇU DE L'OUTIL (SUITE)

Rechercher des plans de coaching

Retour

Filtre

- par agent
- par chef d'équipe
- tous

Type de date :

- date de première rencontre
- date de fermeture
- date de rencontre

Date (début) : 2015-01-01

Date (fin) : 2015-09-04

Statut :

- tous
- en cours
- fermé

Effacer

Rechercher

Nombre de plans de coaching : 80

	Employé coaché	Rôle de l'employé coaché	Date de la première rencontre	Date de fermeture du plan de coaching
	Josée	Agent	2015-06-18	2015-06-23
	Josée	Agent	2015-06-04	2015-06-09
	Josée	Agent	2015-03-19	2015-03-19
	Line	Agent	2015-05-21	2015-05-21
	Line	Agent	2015-08-20	2015-08-21
	Line	Agent	2015-04-09	2015-04-16
	Line	Agent	2015-06-18	2015-06-18
	Line	Agent	2015-05-14	2015-05-19
	Line	Agent	2015-06-04	2015-06-09
	Line	Agent	2015-03-13	2015-03-17
	Diane	Agent	2015-03-17	2015-03-17
	Diane	Agent	2015-05-28	2015-05-29
	Diane	Agent	2015-06-04	2015-06-09
	Arianne	Agent	2015-02-12	
	Jacques	Agent	2015-05-14	2015-05-19
	Jacques	Agent	2015-09-03	2015-09-04

LES FACTEURS DE SUCCÈS

LES FACTEURS DE SUCCÈS

Uniformité et engagement

- Vision commune du directeur principal et des directeurs.
- Démarche concertée avec tous les niveaux de gestion : directeurs, chefs de service et chefs d'équipe.
- Adoption d'une définition commune du coaching.
- Développement d'une approche structurée et standardisée dans les quatre CRC.

Formation adaptée

- Entente avec l'ÉNAP pour la diffusion de la formation en classe.
- Contenu de la formation sur le coaching de la DGRH retravaillé selon les besoins des CRC.

LES FACTEURS DE SUCCÈS (SUITE)

Gestion des effectifs

- Intégration des rencontres régulières de coaching à la planification des effectifs.
- Investissement en heures sécurisé dans un contexte de rigueur budgétaire.

Implantation

- Production d'un plan de déploiement présentant les activités de communication.
- Implantation des changements selon une séquence graduelle et réaliste.

LES FACTEURS DE SUCCÈS (SUITE)

Critères d'évaluation

- Nouvelles attentes spécifiques pour les chefs de service concernant leur accompagnement en tant que coach de coachs.
- Nouvelle description d'emploi et nouvelles attentes pour les chefs d'équipe relativement à leur rôle de coach.

LES DÉFIS ET ENJEUX SURMONTÉS

LES DÉFIS ET ENJEUX SURMONTÉS

- Les chefs d'équipe n'avaient pas tous la même compréhension de ce qu'est le coaching.
- Il s'agissait d'un changement majeur de la charge de travail : prédominance au rôle de coach (lequel est passé de 15 % à 40 % du temps de travail).
- La pratique du coaching différait d'un CRC à l'autre et même d'un chef d'équipe à l'autre (dans un même CRC).
- Trouver et sécuriser du temps pour faire du coaching.

RÉSULTATS DES SONDAGES DES CHEFS DE SERVICE ET D'ÉQUIPE



RÉSULTATS DES SONDAGES DES CHEFS DE SERVICE ET D'ÉQUIPE

- Aspects positifs :
 - 95 % des chefs de service considèrent le coaching intégré;
 - 83 % des chefs de service et chefs d'équipe apprécient les outils;
 - 69 % des chefs d'équipe se disent bien soutenus par les chefs de service.
- Aspects à travailler :
 - Poursuivre le développement des compétences.
 - Continuer les discussions sur les outils afin d'uniformiser leur compréhension et leur utilisation.
 - Persévérer dans la mise en place des conditions de succès à l'exercice du coaching.
- Principal défi :
 - Maintenir et consolider la pratique du coaching à la DPRCP.

LES BÉNÉFICES

LES BÉNÉFICES

- La démarche de coaching a permis :
 - D'améliorer en continu la prestation de services offerte aux citoyens.
 - D'assurer une cohérence avec les orientations et les priorités organisationnelles.
 - De détecter rapidement les besoins propres aux agents et ceux de l'organisation.
 - De personnaliser le suivi des agents en fonction des besoins réels.
 - De renforcer la relation entre l'agent, le chef d'équipe et le chef de service.

QUESTIONS ET COMMENTAIRES

REVENU
QUÉBEC



**JUSTE.
POUR TOUS.**