

doc  
CA1  
EA  
84T22  
EXF

.b2220003 (E)  
.b2220015 (F)

# **TEAMWORK IS ESSENTIAL**

**GUIDE FOR SECRETARIES AND OFFICERS**

**DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS**

**OCTOBER 1984**

Table of Contents

1. Introduction.....	- i -
2. Background.....	1
3. Audience and Purpose.....	1
4. Teamwork.....	2
5. Role of the Secretary in the Team.....	3
6. Role of the Officer in the Team.....	4
7. How to Develop Effective Working Relationships.....	5
8. Managing the Workload.....	6
9. Time Management.....	9
10. Meetings.....	10
11. Dealing with the Paperwork.....	13
12. Common Concerns and How to Handle Them.....	15
13. Action Sheet.....	Annex 1
14. References.....	Annex 2/3

43.751.735

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

FEB 28 1980  
FEB

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

## INTRODUCTION

In view of the general increased workload and tight resources within the department, there is an increasing need for managers and support staff to better plan and organize in all areas of their work. This document is intended to provide practical suggestions that will be useful on the job in setting priorities, saving time and working together. It is also intended to be a means of communicating effective practices throughout the department - a better way of getting something done in one division may be of interest to another. To this end, we invite you to give us your examples for inclusion in future versions of this guide. Your ideas are welcome.

Project Officer  
Secretarial Project  
(ADL) - 2-9249

## **BACKGROUND**

In the world of work, one of the most rapidly changing areas is the office environment. The whole way of working in the office is and should be increasingly changing and adapting to influences that include:

- \* the wider economic environment that has brought about more emphasis on cost-effectiveness and productivity; tight resources require the team to work more efficiently (increased use of machines, setting priorities, organizing workload, saying "no" to some tasks that are impossible to fit in);
- \* the impact of technology that affects how tasks are to be performed and who does what;
- \* the changing expectations of employees, eg. secretaries now want to play a fuller part on the team, to develop their potential more, assume more responsibilities and make a greater contribution;
- \* the mobility of the members of the team;
- \* the changing dynamics depending on world affairs;
- \* the necessity to accept and adapt to the fact that this is a rotational service.

The roles and relationships within officer/secretary teams should be evolving to meet the changing work pressures confronting the team. In this way the full potential of the team members can be realized and the needs of each member can be met.

## **AUDIENCE AND PURPOSE:**

This guidebook has been prepared for use by both secretaries and officers in the Department of External Affairs. It is meant to be a practical guide for secretaries and officers who wish to develop and maintain productive working relationships. There are suggestions for the effective utilization of resources and for the management of the workload to obtain desired results.

## THE SECRETARY/OFFICER TEAM

### TEAMWORK — a definition:

A WORK TEAM is a group of individuals working together to achieve clearly understood, shared common goals. (secretary to secretary sharing expertise, officer to officer and secretary to officer)

This obviously suggests that these goals are clear and understood and are accepted by the individuals involved in working towards them.

TEAMWORK occurs when all the members of the group are involved.

### CHARACTERISTICS of an EFFECTIVE TEAM:

- \* goals are clear, understood and accepted;
- \* work information is available and shared;
- \* co-ordination exists: confusions and frustrations are avoided whenever possible;
- \* individual roles are clearly defined;
- \* skills, abilities, interests and experiences in the workgroup are known and utilized;
- \* people co-operate and pitch in as/when necessary;
- \* unnecessary duplication is eliminated;
- \* energy is used efficiently and effectively to produce synergy (the whole being more than just a sum of the individual parts);

A team at External Affairs can often consist of one secretary working for several officers therefore limiting the amount of personal attention that can be afforded each person's work.

There is INVOLVEMENT which means:

- \* staff members can make a personal contribution to what is happening;
- \* recognition is given to each employee's contribution to the organization;
- \* employees can identify more closely with the goals of the organization;
- \* employees can apply their knowledge and experience by contributing their comments and decisions.

This can lead to a greater commitment to the achievement of goals.

## THE ROLE OF THE SECRETARY IN THE TEAM

### A DEFINITION:

A Secretary in External Affairs is a public servant, an assistant who possesses a mastery of office skills, demonstrates the ability to assume responsibility without direct supervision, exercises initiative and judgment, and makes decisions within the scope of assigned authority. She is a professional with the necessary skills to get tasks done, and produce the product.

Because of the manner in which secretaries are hired by External Affairs and the speed of promotions, secretaries are often highly experienced at SCY I and II levels. Therefore, it is in the interests even at the Department to find ways to utilize fully each secretary's skills.

### A SECRETARY'S SKILLS INCLUDE:

- Technical Skills: typing, grammar, spelling, shorthand, word processing, etc., specific training related to her job;
- Management Skills: planning, organizing, leading, controlling, decision-making, etc., (setting priorities);
- Interpersonal Skills: managing relationships at all levels (officer/secretary; secretary/secretary), communicating well with superiors, subordinates and peers, negotiating to gain cooperation, and to work well within a team, etc. (It also means being able to work effectively with people of different cultures, backgrounds, and work styles.);
- Administrative Skills: managing the office, dealing with paperwork, time management, quality control, etc.;
- Organizational Skills: working well within the organization; including knowledge of the organization itself, its objectives, policies, procedures, guidelines and rules as well as a clear understanding of roles and relationships and how the system works. (It is important to be able to apply this knowledge to the organization to be effective.)

Traditionally, secretaries were expected more to respond to the officer's needs rather than acting as an assistant. Such skills as shorthand and typing were often emphasized more than the secretary's potential for true administrative and management support. Now more than ever, all members of a team can benefit from utilizing the secretary more effectively and drawing on this potential. In order that the secretary have time for these added responsibilities however, the manager must find ways to reduce routine typing and other tasks.

## THE ROLE OF THE OFFICER IN THE TEAM

### A DEFINITION:

An officer is a manager. In the context of the officer/secretary relationship the officer is charged with achieving results through effective allocation of resources: physical, time, economic and human. In the world of increased work and limited resources, it is important to determine priorities and allocate wisely.

### SKILLS NEEDED TO PERFORM THE ROLE OF A MANAGER:

Technical Skills: training/expertise related to the nature of the work (eg. scientific, accounting, etc.);

Management Skills: planning, organizing, leading, controlling, decision-making, etc. necessary to perform the "management process";

Interpersonal Skills: managing relationships at all levels, communicating well with superiors, subordinates and peers, negotiating to gain co-operation, and to work well within a team, etc. (It also means being able to deal effectively with people of different cultures, backgrounds and work styles. As mentioned in the SCY definition an officer must know the SCY's capabilities and be able to delegate to the secretary's abilities.);

Administrative Skills: managing the office, dealing with paperwork, people, time management, quality control, etc.

Organization Skills: working well within the organization. (This includes knowledge about the organization itself, its objectives, policies, guidelines and rules as well as a clear understanding of roles and relationships and how the system works.)

### ANALOGY:

Members of the team all require the same basic skills. Their application may differ, but their presence in all members is essential.

### SOME RESULTS OF GOOD MANAGEMENT:

- \* regular hours of work;
- \* advance notice of overtime;
- \* information to members regarding deadlines;
- \* information to members regarding expectations;
- \* regular breaks and holidays
- \* training and development (on the job and in the classroom);
- \* inclusion of relevant members (include secretaries) in meetings dealing with office problems;

## **HOW TO DEVELOP EFFECTIVE WORKING RELATIONSHIPS IN THE SECRETARY/OFFICER TEAM:**

Good working relationships are key to the success of all team members. Any team is based on a degree of mutual dependence which can be a significant factor since team members can be helped or hindered professionally by each other's actions. You also need honesty, co-operation, reliability and mutual respect. In DEA teams are dynamic. It is essential that team members develop effective working relationships as quickly as possible. Give and take is a must.

### **\* CLARIFY ROLES AND MUTUAL EXPECTATIONS**

Roles and responsibilities need to be clarified so secretaries know what is expected by each of the officers and what aspects of that role are the most crucial to each. If officers are unrealistic or unclear about their expectations, secretaries can offer ideas for discussion, point out how they can be of greater help, and suggest additional responsibilities they might assume. When a secretary has to assist several officers in a team, all members must agree on the secretary's role and priorities, and determine how the team can be as effective as possible.

### **\* UNDERSTAND THE OTHER PERSONS AND YOURSELF**

Strengths, weaknesses, and work styles need to be melded in order to create a compatible relationship. These personal characteristics can include how, and when you work best (whether you are a "morning person" or are an "afternoon person" can affect other team members) your work style, level of formality, your organization of the work, etc. Awareness of individual characteristics can help everyone work together more effectively, to contribute, to complement, to improve, to manage and, to adapt when necessary.

### **\* UNDERSTAND THE OTHER'S GOALS AND PRESSURES**

Officers and secretaries need to understand the goals and pressures for the long and short term in order to contribute effectively towards achieving them. Ask for information, clarify assumptions, question regularly. Naturally, when working with more than one officer, it is very important to clarify goals and priorities to avoid conflict as much as possible.

### **\* DETERMINE THE FLOW OF INFORMATION NEEDED: HOW MUCH AND WHEN**

The basis for an effective team is good communication and this is a two-way process. Secretaries must have the information that is needed to do the work well. "Second guessing" can be time-consuming and frustrating. INDIVIDUAL OR TEAM CONCERNS NEED TO BE DISCUSSED IMMEDIATELY SO THEY CAN BE DEALT WITH AS QUICKLY AS POSSIBLE.

## POINTS IN DEVELOPING AND MAINTAINING THE RELATIONSHIP

A good secretary:

1. Understands the manager's "context" (goals and objectives - pressures, strengths & weaknesses, preferred work style) and works to contribute and help;
2. Understands self (own strengths, weaknesses, work style);
3. Clarifies role and expectations;
4. Gives and asks for information when needed;
5. Supports and represents officers and gives credit where it is due;
6. Organizes and co-ordinates work;

A good manager:

1. Conveys clear expectations;
2. Gives others sufficient information on matters which may be of concern;
3. Gives credit where it is due;
4. Provides for necessary participation in decision-making;
5. Develops staff through delegation, additional responsibility, feedback, participation, training and education;
6. Is open to ideas and encourages creativity;
7. Works with others in the team to ensure the team runs smoothly.

## MANAGING THE WORKLOAD: MANAGING AND ORGANIZING FOR RESULTS

The purpose of a work team is to achieve desired results, to make sure the work gets done. Thus, both secretaries and officers must apply management skills - planning, organizing and controlling - to obtain those results.

A) PLANNING is to determine WHAT needs to be done.

The planning process involves:

- \* choosing jobs to be done;
- \* setting goals, determining realistic deadlines, deciding on priorities (whether linked to time or importance);
- \* deciding plans of action to achieve those goals;
- \* scheduling the use of resources (people, equipment/materials time, money) needed to achieve the goals;
- \* anticipating potential problems and developing contingency plans.

Time spent on systematic planning pays off:

- \* one can focus on priorities and develop the best ways to obtain the desired results;
- \* available resources can be allocated more effectively - this is especially important in times of limited resources;
- \* office equipment can be updated to make the office more efficient;
- \* potential problems can be anticipated and avoided where possible; and contingency plans developed for those that cannot be prevented (cuts down on "fighting fires").

A Secretary has an important role to play in the planning process. The Secretary may:

- ensure officers have a "quiet time" during which they can concentrate on planning;
- make systematic plans and develop check-lists to help keep secretarial projects on track;
- use calendars on which to write events coming up, deadlines to reach, and tasks to be performed, (large monthly calendars of the desk blotter variety are good for scheduling deadlines, due dates for reports, regular meeting etc.);
- make weekly and daily lists of things to do, for personal use and that of the boss, with the priorities clearly marked, and check each list daily;
- make visual aids/charts as appropriate (useful for managing multiple projects/plans especially if there are several managers in the team);
- suggest ways to accomplish tasks.

B) ORGANIZING is deciding HOW to achieve WHAT has to be done.

Organizing starts during the planning stage. After the goals are set, action plans are written to determine how those goals are to be achieved, and organized for implementation and for allocation of resources. We often "budget" use of money, but we should also budget the use of the other resources, including time and people.

Deciding WHO should perform activities means DELEGATION. Delegation is getting the job done by the appropriate person in terms of potential, skill and experience. It works to free the time of the one who delegates it. Offers a challenge to the delegate, is economical, develops team spirit, provides backup and creates new approaches to the work.

Why some people have trouble with delegation:

- \* It takes time and patience;
- \* It is risky since the task may not be done as/when you would have done it;
- \* It may involve asking two people separately to work on the same project;
- \* It requires you to have confidence in those to whom you delegate.

Although it may be true that delegation can initially take time, this effort in the short term pays off in the long term.

Officers need to consider what they do that their secretaries could do or learn to do with proper guidance or training. As the "office technology increases", secretaries can offer more assistance with the administrative aspects of officers' work. This frees officers for activities more relevant to their background and experience. The existing workload must be considered, of course, to see how these duties can be added without undue burden and eliminate tasks that could be done elsewhere. (i.e. better use of DSS for copying, word processing units for bulk typing, etc.)

C) CONTROLLING is comparing results with what was originally planned, noting the similarities and differences and amending future plans when necessary.

It is much easier to keep checks on progress if plans are written and, visual planning aids are used.

During this stage, one can keep track of how resources are used and how this matches the "budget". Undesirable differences should be rectified. Many of us do this readily with, costs, but the same process can be used in the management of time.

## **TIME MANAGEMENT FOR THE SECRETARY/OFFICER TEAM:**

The MANAGEMENT SKILLS outlined earlier can be applied to the management of time, as well.

There is increasing pressure to do more and more with our limited time, therefore, we need to be even more thoughtful about the use of this precious resource. When discussing time one needs to consider overtime. Overtime is viewed by some as an indication of strong commitment to the job. However, if this is a regular work style, it is a sign of too much work or poor organization of the workload. It is not a good, long term answer since quality of work and personal relations can deteriorate. "Work smarter not harder (nor longer)" is an appropriate slogan.

### **TIPS FOR TIME MANAGEMENT:**

1) Interruptions usually head everyone's list of what gets in the way of good time management. Not only do they take time to deal with, but they are usually unexpected and break concentration so time is needed to get back on track.

- \* Upgrade secretary's tasks and inform others of the secretary's role;
- \* Have specific times for making/receiving phone calls and meeting with others when possible. Have your secretary schedule appointments. Plan carefully to keep them short. "Be ruthless with time, but gracious with people;"
- \* Minimize interruptions. Regular team meetings can reduce them as can the use of notes. Have "quiet times" with the secretary screening calls, and ensure other are aware of these. Remember secretaries need concentration time, too.

2) Identify where your time goes each day, each week or each month. This is the starting point for improvement. Record your use of time over a period of a few weeks, since patterns often emerge and improvements can suggest themselves. Be specific in your recording - secretaries can make useful forms with headings to be check off - and make your own comments as to whether a particular activity was "a time waster" or worthwhile. You can also note where you may not be spending enough time.

- \* Look at the actual tasks you do. Ask yourself, Why? Perhaps it was once important but is not a priority or necessary anymore.
- \* "Who is doing this?" Is it the right person/section?

3) You, and others, might then agree that certain tasks should be eliminated, procedures modified or simplified and jobs grouped or even delegated.

TIPS for Secretaries:

1. Don't type when handwritten copy will do (i.e. travel authority, travel claim, personal inventories)
2. Don't type long reports if they can be forwarded to a word processing unit for typing.
3. Don't photocopy if DSS can make copies.

TIPS for Officers:

1. Don't write a three page memorandum when a simple phone call, or note on the incoming correspondence will do.
2. Don't interrupt your secretary unnecessarily when a note will serve the same purpose.
3. Don't receive more paper than you can read, take your name off circulation lists.

4) On average, officers spend almost half their time in meetings. Meetings can be valuable, but, too often, much of the time they take is unproductive because they are generally too long, poorly prepared, and not conducted well.

TIPS for MEETINGS:

- \* Make sure you have enough information beforehand, including a detailed agenda/statement of purpose. Have your secretary ask for this if necessary. Give others this information if YOU are calling the meeting.
- \* Don't just attend because you always do. Ask to attend only the parts which involve you.
- \* Don't hold meetings just because: "it's Monday and we always meet on Mondays."
- \* Start and end meetings on time. Always ensure there is a stated finish time - have your secretary ask for one for those you are asked to attend.
- \* When planning a meeting, define its purpose, who should attend and why. Rather than always asking the same individuals because of tradition or courtesy, have your secretary call those who are not really required to offer them the opportunity not to come. Offer to send a summary (minutes) afterwards to keep them up to date if they wish. Having fewer people, and the right ones, at a meeting is usually much better. You will save their time, too.

## THE AGENDA

This should be a full outline of the purpose of each topic to be discussed, with time limits. It should be sent well in advance and include any material for reading and should point out what those attending should do in preparation.

## CONDUCTING THE MEETING

- \* Ensure the meeting keeps on topic and on time. A secretary who attends, to take minutes perhaps, can help by mentioning the time or asking for clarification of the discussion or decisions.

## AFTER THE MEETING

- \* Ensure that minutes are completed and distributed with little delay. A simple minute/action plan format helps here.

What you need to remember about a meeting is what action was decided, who will do it, and when is it to be done.

A lengthy narrative usually wastes everyone's time.

EXAMPLE OF SUGGESTED AGENDA FORMAT

AGENDA FORM			
Date:	Place:	Participants:	
ITEM & DESCRIPTION	RESPONSIBILITY	OBJECTIVE	TIME
1. Year's budget	J. Jones: presentation	Decision	9 am.
2. Project "A" Status	Jacques Tremblay & participants	Information	9.30
3. Other business	Chairman	Discussion	10 am.
4. Close			10.30

SUGGESTED MINUTES AND ACTION PLANS FORMAT

Meeting (committee name)		Date
Location	Chaired by	Participants
Topic:	Submitted by	Prime speaker
Main points		
Action plan/decision		
Action to be taken	By whom	By when
(Repeat above for each topic item)		

## DEALING WITH PAPERWORK

Officers regularly complain about the volume of paperwork and the fact that some of it is unnecessary. Secretaries can be invaluable in screening paperwork in the first place and helping to organize more effectively what the officers have to handle.

### A) INCOMING MAIL:

The secretary's role:

- \* Screen the mail - redirect where appropriate - draft replies.
- \* Divide paperwork into A, B, C, categories in folders. Officers should look at and deal with "A" first.
- \* Help officers get off mailing lists and internal circulation routes. Discuss together what is useful. Throw out junk mail.
- \* Scan journals etc. to flag just those articles which are of interest. Collect materials into a "reading pile" to be looked at when there is time, or, for example, when going on a trip.

Officer's role:

- \* Only have two trays on their desks: "In" and "Out"
- \* Pick up a piece of paper only if you are prepared to deal with it. This is much easier if the secretary has pre-sorted it.

### B) OUTGOING MAIL:

Some of the following suggestions save officer's time, and speed up the work flow.

- \* Write directly on incoming correspondence and redirect. A photocopy can be taken for the record, if really needed.
- \* Use round trip memos - if your writing is poor, print!
- \* Have your secretary develop prepared forms and form letters, clip complimentary slips or business cards to enclosures etc.
- \* Sort mail into three action piles: items to be discussed with others; personal action; messages to send.
- \* Draft correspondence and reports in note form first, then write them out in full but being as brief as possible.
- \* Use the phone instead of writing as much as you can.
- \* Limit the amount of drafts and redrafts you do. Even though it is now much more efficient to use word processing, it becomes less than efficient when so much time - and, therefore, money - is spent on redrafts, rereading, etc.
- \* Use a dictaphone whenever possible. If you are not practised at this, learn! This saves not just a secretary's time, but the manager's too, which, after all, is more costly!

C) HOW TO USE THE DICTAPHONE WELL:

1. Learn how to use the equipment itself.
2. Plan and prepare: collect your thoughts, make an outline of content, main points and format.
3. Let the cassette run for a while before recording so you can add important notes at the beginning if you need to do so.
4. Begin by advising what you are dictating eg. letter, memo. Instruct routing of copies, number of copies, special set-up and special instructions.
5. Speak: at a steady pace, distinctly, without smoking/eating or drinking coffee at the same time! Switch off if the phone rings.
6. Spell out names, places and difficult or technical terms. Give punctuation instructions simply by speaking words, eg. "comma, new paragraph, underline"

N.B. You may prefer to write reports in longhand, but these become hard to read because of "cut and paste", arrows etc. It can be a time (and frustration) saver to read what you have written into a dictaphone.

D) OTHER EQUIPMENT

- 1) Word Processors are invaluable tools to a secretary. They are useful when making several originals, correcting minor changes, re-organizing paragraphs, drafts, etc. However, inputting into word processors still takes time and know-how. Major changes require total re-inputting of the document. Therefore, care should be given to the draft initially provided to the secretary.
- 2) Memory typewriters are also very useful office tools. These are useful when making minor changes or for numerous originals. Proper training is essential to use these machines well, and time must be allotted for training when these machines are installed.
- 3) Micro Computers are used to some extent in External Affairs and will be used more widely in the future. Before committing funds to acquire a computer, the needs of the division must be considered. Equally, it is important to ensure adequate training for those who will use the machine(s).

## E) FILING:

Too much paper is filed. This takes time, in both filing and later in searching for information in overcrowded files.

- \* Before deciding to file anything, ask: "If I needed this, where could I get it?" The most likely place would be in the BICO (Bureau Information Control Office) or records unit. All originals and file copies should be sent there to be analyzed, indexed, inputted into the information storage and retrieval system and put away on the appropriate subject file when action has been completed. Each document originating in the department should have the originator's unique number (e.g. MGI-123) and every original document should be marked "file" and be initialed by the user (officer). Correspondence sent to the BICO or records office, ensures quick retrieval of the information for all who have a need to know.

The classification system in External Affairs is subject-oriented. Therefore, when new subject areas develop, the BICO analyst in consultation with the user, will open new files in order to accommodate any correspondence generated.

The BICO officer is an information specialist. Rely on this specialist for all information needs.

## COMMON CONCERNS FOR SECRETARY/OFFICER TEAMS AND HOW TO HANDLE THEM

### A) COMMUNICATION

In most teams, there is rarely sufficient communication, usually because of time pressures. Officers are often inaccessible because they are in meetings or away from the office.

- \* Let secretaries know where you are going and for how long. It is important for them to be able to handle enquiries in an intelligent manner. It creates a professional image.
- \* Give advance warning of rush jobs.
- \* Ensure sufficient information when giving instructions. Check that you understand and that you are understood. Ask for feedback.
- \* Remember, it makes a good impression to answer your own phone, and place your own calls. This can save the secretary's time and reduce interruptions.

## B) TEAMWORK

- \* Be a team player. Try to get along with each other. Put up with superficial differences, idiosyncracies and minor faults.
- \* Discuss concerns which may get in the way of working well together. Try to see things from the other's point of view.
- \* In DEA, it is normal for team members to work together for just a limited time. Therefore, it is extremely important to take time right at the start of a working relationship to get to know each other, to discuss objectives, roles, and work styles.
- \* Remember that the other person is a "person"! Secretaries have personal commitments too, though are prepared to work late if really necessary. Officers have pressures necessitating extra work sometimes, with little notice. Be considerate of each other's needs; communicate and be prepared to give and take.

### PLANNING FOR YOUR OWN TEAM'S IMPROVEMENT

A sign of an effective work team is that, no matter how well it is already working, it is open to suggestions and ideas for any improvements.

Most teams have, if not problems as such, then some concerns, that could be resolved. It is well worth the team members getting together regularly to discuss such issues and to try to come up with suggestions for improvement.

To help you do this, a worksheet is annexed with headings to stimulate discussions and to help you develop an action plan.

It can be completed individually, together or however best suits your team. It is obviously worth noting how individuals see the team's function from their own viewpoint, as well as noting where there are common areas of concern or suggestions. Try to be as positive as possible by developing ideas not focussing on problems.

# # # # #

THE TIME TO  
BEGIN IS  
NOW

Annex 1

TEAM BUILDING PROJECT ACTION SHEET

CONCERNS ABOUT THE WAY OUR TEAM FUNCTIONS:

1. Insufficient communication
2. Lack of understanding of secretary's role
3. Too much work, especially paperwork . . .
- 4.
- 5.
- 6.

SUGGESTIONS FOR DEALING WITH THESE

1. Regular meetings to discuss what's coming up, concerns, etc.
2. Immediate meeting to clarify roles, expectations
3. Immediate meeting to discuss ways to become more organized . . .
- 4.
- 5.
- 6.

WORK HABITS TO BE IMPROVED

SUGGESTIONS

1. . . .
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

SUGGESTIONS FOR MAKING OUR TEAM MORE EFFECTIVE:

(In teams with more than one officer, the last section can be repeated, or different names identified.)

SECRETARY WILL DO:

WON'T DO

WILL IMPROVE:

1. Schedule appointments
2. Arrange quiet time
3. Make more suggestions
4. Help make TO DO lists
5. . . .
- 6.

Accept too little information

Place all calls

Filing System

OFFICERS WILL DO:

WON'T DO

WILL IMPROVE:

1. Make own calls
2. Say where they are going/  
How long
3. Agree priorities with  
other members of team

Procrastinate

Handwriting

Have everything typed . . .

## Annex 2

### REFERENCES AND SUGGESTIONS FOR FURTHER DEVELOPMENT

\* denotes especially recommended items

#### FILMS:

Many of these films are available, often with written guides to their use, through the Public Service Commission Film Library.

\* "A Team of Two"

Designed specifically for secretaries and managers.

Includes tips and techniques on how to work together as a team, (whether secretary works for one or several managers) and how to help each other manage their time and their workload better. Main ideas: the team must COMMUNICATE regularly on work matters, individual and team concerns, must help each other GET ORGANIZED, and work as a TEAM, respect each other and give and take.

30 mins. Colour.

\* "The Time of Your Life"

How to get control over your time at work and in life generally. Tips on managing time especially on goal setting, daily planning, handling paperwork, procrastination, etc.

30 mins. Colour. Available in French as "Le Temps C'est La Vie"

\* "A Perfectly Normal Day"

Another film in above Time Management series.

Techniques for dealing with specific time management problems - interruptions and crises. These are normal in every job but can be dealt with better. Involves changing attitude to be more positive and learning how to reduce interruptions and crises. "Control the controllable", "be ruthless with time but gracious with people", control your job rather than it control you".

30 mins. Colour.

\* "Meetings, Bloody Meetings"

Shows how to and how not to plan, organize and conduct meetings at work. Vignettes illustrate the do's and don't's. Well organized film which explains the steps to take in ensuring meetings are as effective as possible.

30 mins. Colour. UK

\* "Pass it on"

Explains how poor communication at work is be costly economically and in terms of stress. Common problems: assuming we understand and are understood; not listening well enough/preoccupation; etc. Communication should be a transfer of understanding. Film gives tips on how to ensure this happens, both for communicator and receiver of communication.

20 mins. Colour. 1981 Cathy Curtis.

\* "How to Deal with Angry Customers"

Steps in dealing with another's anger, whether it is expressed openly or not. How to deal with their feelings and their problems face-to-face or with someone on the phone. Relevant to anyone who has to relate to others (not necessarily "customers") who may be angry or upset.

16 mins. Colour. 1982. Salenger.

\* "Letter Writing at Work"

Clear steps on how to prepare any kind of written communication, not just letters. A businessman writing a letter is given advice on how to improve his own style and avoid common bad habits. Recommended for secretaries and officers.

20 mins. Colour. Rank UK.

**SEMINARS:**

Through Algonquin Management Centre, 200 Elgin St., Ottawa.

- \* The Manager/Secretary Team
- \* Advanced Professional Secretarial Workshop
- \* Administrative Assistants Workshop

Also various Management, Supervisory and special topic seminars as well as seminars in French, including ones for Secretaries.

**PROFESSIONAL ASSOCIATIONS:-**

Professional Secretaries International, P.O. Box 705, Station B, Ottawa K1P 5A0.

Association of Administrative Assistants, P.O. Box 976, Station A, Ottawa K1P 5P8

PAFSO

PIPS

### Annex 3

#### BOOKS AND OTHER LITERATURE:-

- \* Alan Lakein: "How to Get Control of Your Time and Your Life"  
pub. Signet 1973 (or)
- \* Alec Mackenzie: "The Time Trap"
- \* Robert Bolton: "People Skills" pub. Prentice-Hall 1979
- \* available from Ontario Ministry of Culture & Recreation:  
"Conference Planning"; "Getting People Together";
- \* "Canadian Business"
- \* "Financial Post Magazine"  
"Canadian Office"

#### Specifically for secretaries:

- \* Helen Y. Angus: "The Let's Get Organized Workbook" Methuen 82  
"Canadian Secretaries Handbook" p. Collier Macmillan 1979
- \* Elizabeth Murphy: "The Assistant" pub. Amacom 1982
- \* Jean Baer: "How to be an Assertive not an Aggressive Woman"
- \* Wayne Dyer: "Your Erroneous Zones" (translated as "Vos Zones  
Erronées")
- \* "Canadian Secretary" - quarterly from Maclean Hunter
- \* "Office Equipment & Methods"

QUESTIONS ON THE GUIDEBOOK FOR THE SECRETARY - OFFICER

1. What is your overall impression of the Guidebook?  
Did you learn anything from reading it?
  
2. Who do you think would most benefit from reading it?
  
3. What are the positive aspects of the Guidebook? Give specific examples.
  
4. Are there any areas you did not like or would change?
  
5. Do you have any specific management techniques that might be useful to others if they were added to the Guidebook?
  
6. Other Comments.

# **L'IMPORTANCE DU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

**GUIDE À L'INTENTION DES SECRÉTAIRES ET DES AGENTS**

**MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES**

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20025918 5

DOCS

CA1 EA 84T22 EXF

Teamwork is essential : guide for  
secretaries and officers

43251235

## Table des Matières

1. Introduction .....	i
2. Genèse .....	1
3. Groupes visés et but .....	1
4. L'équipe secrétaire/agent .....	2
5. Rôle de la secrétaire au sein de l'équipe .....	3
6. Rôle de l'agent au sein de l'équipe .....	4
7. Comment établir des relations de travail efficaces au sein de l'équipe secrétaire/agent .....	6
8. Gestion et organisation efficaces de la charge de travail .....	8
9. Gestion du temps de l'équipe secrétaire/agent .....	11
10. Conseils pour les réunions .....	13
11. Paperasserie .....	14
12. Problèmes courants et comment y remédier .....	17
13. Plan d'action pour créer un esprit de corps au sein de l'équipe (Annexe 1) .....	19
14. Références (Annexes 2 et 3) .....	21

43 25/236

## INTRODUCTION

Étant donné l'accroissement général de la charge de travail et le resserrement des ressources au Ministère, il est de plus en plus nécessaire que les agents et le personnel de soutien planifient et organisent mieux chaque aspect de leur travail. Le présent document a pour but de vous fournir des suggestions pratiques qui vous aideront à établir des priorités, à épargner du temps et à travailler ensemble. Il a également pour but d'établir des pratiques efficaces dans tout le Ministère dans la mesure où, s'il existe une meilleure façon de procéder dans une direction, il permet de la communiquer aux autres. Dans ce dessein, nous vous invitons à nous signaler d'autres exemples que nous inclurons le cas échéant dans une future édition de ce guide. Alors, si vous avez des idées, n'hésitez pas à nous en faire part.

Agent du  
Projet de secrétariat  
(ADL) - 2-9249

## GENÈSE

De nos jours, c'est au niveau du travail de bureau que se produisent les changements les plus rapides. Plus ça va, plus on doit changer et s'adapter à diverses influences, dont:

- la conjoncture économique qui force à mettre maintenant l'accent sur la rentabilité et la productivité; le resserrement des ressources, qui fait que l'équipe doit travailler de façon plus efficace (en se servant davantage de machines, en établissant des priorités, en organisant la charge de travail, en refusant certaines tâches quand il est impossible de faire autrement);
- la technologie qui influe sur la façon de procéder et sur la répartition des tâches;
- les attentes des employés, qui ne sont plus les mêmes. Par exemple, la secrétaire veut maintenant jouer un rôle plus actif au sein de l'équipe, s'épanouir, assumer davantage de responsabilités et apporter une plus grande contribution;
- la mobilité des membres de l'équipe;
- la dynamique qui évolue en fonction de la situation mondiale;
- la nature du service permutant qu'il faut accepter et à laquelle il faut s'adapter.

Les rôles et les rapports au sein de l'équipe que forment les agents et les secrétaires devraient changer de façon à mieux tenir compte des pressions imposées à l'équipe, ainsi que des possibilités et des besoins de chacun de ses membres.

## GROUPES VISÉS ET BUT

Ce guide pratique a été préparé à l'intention des secrétaires et des agents du ministère des Affaires extérieures qui désirent établir et maintenir des relations de travail productives. On y trouvera des suggestions en ce qui concerne la façon efficace d'utiliser les ressources et de gérer la charge de travail de façon à obtenir les résultats voulus.

## L'ÉQUIPE SECRÉTAIRE/AGENT

### Définition d'une ÉQUIPE

Une ÉQUIPE est un groupe d'individus qui oeuvrent ensemble pour la réalisation de buts communs clairement compris et pleinement partagés. (Elle peut se composer de plusieurs secrétaires mettant en commun leurs compétences, de plusieurs agents, ou d'une secrétaire et d'un agent).

Pour cela, il faut que les buts soient clairs, compris et acceptés par les intéressés.

Il y a ÉQUIPE lorsque qu'il y a participation de tous les membres du groupe.

### CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE EFFICACE

- les buts sont clairs, compris et acceptés;
- les membres s'échangent les renseignements qu'ils possèdent à propos du travail;
- la coordination existe: les confusions et les frustrations sont évitées dans la mesure du possible;
- le rôle de chacun est clairement défini;
- les compétences, les capacités, les intérêts et les expériences de chaque membre de l'équipe sont connus et mis à profit;
- les membres coopèrent et s'entraident en cas de besoin;
- la répétition inutile des tâches se trouve éliminée;
- l'énergie est utilisée de façon efficiente et efficace pour créer la synergie (qui est l'action coordonnée de plusieurs éléments);
- Aux Affaires extérieures, où l'équipe se compose souvent d'une secrétaire et de plusieurs agents, le temps d'attention personnelle qui peut être accordé au travail de chacun se trouve réduit.

Il y a PARTICIPATION lorsque:

- les membres du personnel peuvent apporter leur propre contribution à la marche du service;
- l'on reconnaît la valeur de chaque employé pour l'organisation;
- les employés peuvent s'identifier plus étroitement avec les buts de l'organisation;
- les employés ont la possibilité de tirer parti de leurs connaissances et de leur expérience en donnant leurs commentaires et en prenant part aux décisions.

Cela peut donner lieu à un plus grand engagement en ce qui concerne la réalisation des objectifs.

## RÔLE DE LA SECRÉTAIRE AU SEIN DE L'ÉQUIPE

### DÉFINITION

Aux Affaires extérieures, la secrétaire est une fonctionnaire, une assistante qui maîtrise parfaitement les compétences nécessaires dans un bureau, se montre capable d'assumer des responsabilités sans supervision directe, prend des initiatives, fait preuve de jugement, et prend des décisions dans la limite des pouvoirs qui lui sont assignés. C'est une spécialiste qui a les compétences voulues pour faire en sorte que le travail se fasse et obtenir un produit final.

Étant donné la façon dont elles sont recrutées aux Affaires extérieures et le rythme auquel elles sont promues, les secrétaires de niveau SCY I et II possèdent souvent un haut degré d'expérience. Aussi est-il dans l'intérêt du Ministère de trouver comment tirer pleinement parti des compétences de chaque secrétaire.

Aux Affaires extérieures, l'accent est placé sur l'expérience, l'adaptabilité, les connaissances et la capacité d'exécuter diverses tâches.

### UNE SECRÉTAIRE DOIT AVOIR

- des compétences techniques: c'est-à-dire connaître les règles de grammaire et d'orthographe, et avoir suivi des cours de dactylographie, de sténographie, de traitement de textes, etc. et autres cours en rapport avec son travail;
- des compétences en gestion: c'est-à-dire savoir planifier, organiser, diriger, contrôler, décider, établir des priorités, etc.;
- des compétences en matière de relations interpersonnelles: c'est-à-dire savoir gérer les relations à tous les niveaux (agent/secrétaire; secrétaire/secrétaire), savoir bien communiquer avec ses supérieurs, ses subordonnés et ses collègues, s'attirer la coopération, bien travailler au sein d'une équipe, etc. et être capable de travailler efficacement avec des gens d'autres cultures, d'autres milieux, qui ont une autre façon de travailler.
- des compétences administratives: c'est-à-dire être capable d'administrer un bureau, de se charger des écritures, de gérer le temps, de contrôler la qualité du travail, etc.
- des compétences en matière d'organisation: c'est-à-dire bien fonctionner au sein de l'organisation, notamment bien connaître l'organisation elle-même, ses objectifs, ses

politiques, ses procédures, ses lignes directrices et ses règlements, bien comprendre les rôles et les relations, ainsi que la façon dont le système fonctionne et surtout savoir appliquer efficacement ces connaissances à l'organisation.

Autrefois, le rôle de la secrétaire se bornait plus ou moins à exécuter les ordres du patron. Aussi insistait-on davantage sur la sténographie et la dactylographie plutôt que sur la capacité de la secrétaire d'offrir un véritable soutien sur les plans de l'administration et de la gestion. Aujourd'hui, on se rend compte plus que jamais qu'il est dans l'intérêt de l'équipe de mieux utiliser les compétences de la secrétaire et de tirer davantage parti de ses possibilités. Toutefois, si la secrétaire hérite de nouvelles responsabilités, le gestionnaire devra trouver un moyen de réduire les travaux de dactylographie et autres tâches courantes qui lui sont confiés.

## RÔLE DE L'AGENT AU SEIN DE L'ÉQUIPE

### DÉFINITION

Un agent est un gestionnaire. Son rôle dans le cadre de l'équipe agent/secrétaire, est d'atteindre des résultats en répartissant efficacement les ressources matérielles, économiques, humaines, et temporelles dont il dispose. Étant donné la charge de travail accrue et les ressources limitées dont on dispose aujourd'hui, il est important de déterminer les priorités et d'allouer les ressources avec circonspection.

### COMPÉTENCES INDISPENSABLES POUR S'ACQUITTER DU RÔLE DE GESTIONNAIRE

#### Compétences techniques:

c'est-à-dire avoir une formation et des compétences en rapport avec la nature du travail (par exemple, avoir une formation scientifique, comptable, etc.).

#### Compétences en gestion:

c'est-à-dire savoir planifier, organiser, diriger, contrôler, décider, etc. pour mener à bien le "processus de gestion".

#### Compétences en matière de relations interpersonnelles:

c'est-à-dire savoir gérer les relations à tous les niveaux, notamment savoir bien communiquer avec ses supérieurs, ses subordonnés et ses collègues, s'attirer la coopération, bien travailler en équipe, etc. Être aussi capable bien sûr de travailler efficacement avec des gens d'autres cultures, d'autres milieux, qui ont une autre façon de travailler. Enfin, connaître les capacités de la secrétaire et pouvoir lui déléguer des responsabilités à la mesure de ses compétences.

Compétences administratives: c'est-à-dire être capable d'administrer le bureau, de se charger des écritures, savoir comment s'y prendre avec les gens, savoir gérer le temps, veiller à la qualité, etc..

Compétences en matière d'organisation: c'est-à-dire bien fonctionner au sein de de l'organisation. (Notamment connaître l'organisation elle-même, ses objectifs, ses politiques, ses lignes directrices et ses règlements, et bien comprendre les rôles, les relations, ainsi que la façon dont le système fonctionne.)

### ANALOGIE

Il est indispensable que les membres de l'équipe aient les mêmes compétences de base même si leur application diffère.

### **RÉSULTATS D'UNE BONNE GESTION**

- \* maintien d'un horaire de travail normal;
- \* notification préalable des heures supplémentaires aux employés;
- \* notification des délais aux employés;
- \* notification des attentes aux employés;
- \* pauses et congés réguliers;
- \* formation et perfectionnement (au travail ou à l'aide de cours);
- \* participation des intéressés (y compris des secrétaires) aux réunions portant sur les problèmes de bureau.

## **COMMENT ÉTABLIR DES RELATIONS DE TRAVAIL EFFICACES AU SEIN DE L'ÉQUIPE SECRÉTAIRE/AGENT**

Dans une équipe, la clé du succès réside dans de bonnes relations de travail. Les membres pouvant, par leurs actions, s'aider ou se gêner mutuellement sur le plan professionnel, il importe qu'ils puissent dans une certaine mesure compter les uns sur les autres. Chacun doit également faire preuve d'honnêteté, de coopération, de sérieux et de respect des autres. Comme au MAE la composition des équipes change souvent, il est essentiel que les membres établissent le plus rapidement possible des relations de travail efficaces. Il faut absolument qu'ils sachent donner et recevoir.

### **\* CLARIFIER LES RÔLES ET LES ATTENTES MUTUELLES**

Les rôles et les responsabilités doivent être clarifiés de façon à ce que la secrétaire sache exactement ce que chaque agent attend d'elle, et quels sont pour chacun les aspects les plus importants de son rôle. Si les agents se montrent peu réalistes ou imprécis dans leurs attentes, la secrétaire peut leur proposer des sujets de discussion, leur dire comment elle peut encore les aider et leur indiquer les autres responsabilités qu'elle peut assumer. Si la secrétaire doit travailler pour plusieurs agents à la fois, tous les membres de l'équipe doivent s'entendre sur son rôle et sur ses priorités, et déterminer la façon d'opérer la plus efficace.

### **\* COMPRENDRE LES AUTRES ET SE COMPRENDRE SOI-MÊME**

Il est important de tenir compte des forces, des faiblesses, de la façon de travailler et des besoins de chacun si l'on veut établir de bonnes relations. Tenez compte par exemple de la façon et du moment de la journée où vous travaillez le mieux (le fait que vous soyez plus productif le matin ou à un autre moment de la journée peut influencer sur les autres membres de l'équipe), de votre façon de travailler, du degré de formalité que vous entretenez avec les autres membres de l'équipe, de la façon dont vous organisez votre travail, etc. Il est possible qu'en prenant en considération les particularités de chacun, les membres de l'équipe fassent preuve d'une plus grande efficacité, contribuent davantage à la bonne marche du service, se complètent mieux les uns les autres, arrivent à s'améliorer, à s'accommoder, voire à s'adapter.

### **\* COMPRENDRE LES BUTS ET LES PRESSIONS DE CHACUN**

Les agents et les secrétaires doivent comprendre les buts à court et à long terme de façon à participer efficacement à leur réalisation. Demandez des renseignements, obtenez confirmation, posez des questions régulièrement. Naturellement, lorsqu'on travaille avec plus d'un agent, il est très important de clarifier les buts et priorités de façon à éviter au maximum les conflits.

**\* DÉTERMINER QUELS RENSEIGNEMENTS MÉRITENT D'ÊTRE COMMUNIQUÉS ET À QUEL MOMENT**

Pour qu'une équipe soit efficace, il est essentiel que les membres sachent bien communiquer entre eux. Il est indispensable que la secrétaire ait certains renseignements pour bien s'acquitter de son travail. Elle ne doit pas s'appuyer sur des suppositions: cela peut demander beaucoup de temps, être frustrant et entraîner des erreurs. SI UN INDIVIDU OU L'ÉQUIPE A DES PROBLÈMES, IL FAUT EN DISCUTER IMMÉDIATEMENT DE FAÇON À LES RÉSOUDRE SANS ATTENDRE.

**EXEMPLES D'UNE BONNE SECRÉTAIRE ET D'UN BON GESTIONNAIRE**

Une bonne secrétaire

1. comprend la position de son patron (ses buts et objectifs, les pressions auxquelles il doit faire face, ses forces et ses faiblesses et sa façon préférée de travailler) et fait en sorte de l'aider;
2. se connaît également bien (c'est-à-dire, connaît ses propres forces et faiblesses, sa façon de travailler);
3. clarifie son rôle et ses attentes;
4. donne et demande des renseignements quand il le faut;
5. soutient et représente son patron, et le complimente lorsqu'il y a lieu;
6. organise et coordonne le travail.

Un bon gestionnaire

1. explique clairement ce qu'il attend;
2. donne aux autres suffisamment de renseignements sur les questions qui peuvent les intéresser;
3. complimente les employés quand ils le méritent;
4. donne aux employés la possibilité de prendre part aux décisions;
5. forme le personnel par le biais de la délégation de responsabilités supplémentaires, de la rétroaction, de la participation, de la formation et de l'éducation;
6. est ouvert aux idées et encourage la créativité;
7. collabore avec les autres membres de l'équipe pour faire en sorte que celle-ci fonctionne bien.

## GESTION ET ORGANISATION EFFICACES DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Le but du travail en équipe est d'atteindre les résultats voulus et de veiller à ce que le travail soit fait. Pour cela, les secrétaires et les agents doivent exercer certaines compétences de gestion - planification, organisation et contrôle.

A) PLANIFIER signifie déterminer CE QU'il y a à faire.

Le processus de planification consiste à:

- \* décider de ce qu'il y a à faire
- \* établir des objectifs, fixer des délais raisonnables, décider des priorités (en termes de délais ou d'importance);
- \* décider des plans d'action pour atteindre ces objectifs;
- \* planifier l'utilisation des ressources (personnel, équipement, temps, argent) nécessaires pour atteindre les objectifs;
- \* prévoir les problèmes potentiels et élaborer des plans d'urgence.

Le temps consacré à la planification systématique est rentable en ce sens que cela permet:

- \* de se concentrer sur les priorités et d'étudier les meilleurs moyens d'obtenir les résultats voulus;
- \* d'allouer les ressources disponibles de façon plus efficace - particulièrement lorsque les ressources sont limitées;
- \* de moderniser l'équipement de bureau de façon à accroître l'efficacité;
- \* de prévoir les problèmes potentiels de façon à les éviter autant que possible; et d'élaborer des plans d'urgence pour faire face aux situations inéluctables. (Cela évite d'avoir à se battre lorsqu'il est trop tard.)

La secrétaire a un rôle important à jouer dans le processus de planification. Elle peut:

- \* Ménager aux agents un moment de répit durant lequel ils pourront se concentrer sur la planification;
- \* Faire des plans systématiques et établir des listes de contrôle pour assurer la bonne marche du projet;
- \* Consigner sur un calendrier les événements à venir, les délais à respecter et les travaux à faire. (Les grands calendriers mensuels de style sous-main de bureau sont bien pour indiquer les délais, les dates auxquelles les rapports doivent être remis, les réunions ordinaires, etc.).
- \* Tenir pour elle-même et pour son patron des listes hebdomadaires et quotidiennes des choses à faire, en indiquant clairement les priorités, et les consulter chaque jour.
- \* Établir des aides visuelles, par exemple des organigrammes (particulièrement utiles dans le cas de projets/plans multiples, surtout si l'équipe se compose de plusieurs gestionnaires);
- \* Suggérer des façons de procéder.

B) ORGANISER veut dire décider COMMENT faire CE QU'il y a à faire.

L'organisation commence au stade de la planification. Une fois les objectifs fixés, des plans d'action sont dressés par écrit afin de déterminer comment atteindre ces objectifs, c'est-à-dire organiser l'exécution et allouer efficacement les ressources. De même qu'il existe un budget pour l'argent, il devrait en exister un pour les autres ressources, notamment les ressources temporelles et humaines.

Décider QUI doit se charger de telle responsabilité signifie DÉLÉGUER. La délégation consiste à faire faire le travail par la personne compétente du fait de ses possibilités, de ses compétences et de son expérience. Elle a pour but de libérer le délégant. Elle pose un défi au délégataire, est rentable, développe l'esprit d'équipe, assure un appui et peut donner lieu à de nouvelles approches vis-à-vis du travail.

En général, les gens n'aiment guère déléguer des responsabilités, car

- \* cela demande du temps et de la patience;
- \* cela pose un risque étant donné que le travail peut ne pas être aussi bien fait que si on l'avait fait soi-même;
- \* il y a risque de demander à deux personnes séparément de travailler à un même projet;
- \* cela demande une certaine confiance à l'égard du délégataire.

Même s'il est vrai que la délégation peut prendre du temps au départ, cet effort à court terme vaut la peine à long terme.

L'agent doit réfléchir aux travaux qu'il fait lui-même alors qu'il pourrait fort bien les faire faire par la secrétaire moyennant des conseils ou la formation appropriée. La secrétaire ayant plus de temps grâce aux nouvelles machines à sa disposition, elle peut maintenant décharger son patron de certaines tâches administratives et lui permettre ainsi de se consacrer davantage à des activités qui sont plus compatibles avec ses connaissances et son expérience. Il faut bien sûr tenir compte de la charge de travail existante pour voir dans quelle mesure on peut confier ces nouvelles responsabilités à la secrétaire sans la surcharger, et éliminer les tâches qui pourraient être exécutées ailleurs, (par exemple en ayant plus souvent recours au MAS pour les travaux de reproduction, aux services de traitement des textes pour la frappe de documents volumineux, etc.)

C) CONTRÔLER c'est comparer les résultats avec ce qui avait été prévu à l'origine, noter les similarités et les différences et modifier au besoin les plans futurs.

Il est beaucoup plus facile de contrôler les progrès accomplis lorsqu'il existe un plan de travail sur papier et d'autres aides visuelles.

A ce stade, on peut contrôler la façon dont les ressources sont utilisées par rapport aux prévisions. Il est important de déceler les écarts importants et de prendre des mesures correctives. Ce qui s'applique pour les coûts peut également s'appliquer pour le temps.

## GESTION DU TEMPS DE L'ÉQUIPE SECRÉTAIRE/AGENT

Les COMPÉTENCES EN GESTION exposées plus haut peuvent également s'appliquer à la gestion du temps.

Comme nous sommes de plus en plus pressés par le temps, nous devons faire d'autant plus attention à la façon dont nous utilisons cette précieuse ressource. Puisqu'il est question de temps, que dire des heures supplémentaires? L'employé qui fait des heures supplémentaires donne souvent l'impression d'être très dévoué à son travail. Toutefois, s'il s'agit d'une habitude, cela peut également indiquer qu'il a trop de travail ou que la charge de travail est mal organisée. À long terme, ce n'est pas une bonne solution puisque la qualité du travail et les relations personnelles risquent d'en pâtir. On devrait adopter pour slogan "mieux s'organiser, c'est se libérer".

### CONSEILS EN CE QUI CONCERNE LA GESTION DU TEMPS

1) Les interruptions sont en principe ce qui fait perdre le plus de temps. Non seulement elles prennent du temps en soi, mais elles sont généralement imprévues et, comme elles interrompent la concentration, sont un facteur de ralentissement.

- \* Revalorisez les tâches de la secrétaire et informez les autres de son rôle.
- \* Réservez certains moments pour placer et recevoir des appels téléphoniques, pour voir des gens. Demandez à votre secrétaire d'organiser vos rendez-vous. Arrangez-vous pour qu'ils soient brefs. "Soyez impitoyable avec le temps, aimable avec les gens."
- \* Réduisez les interruptions au maximum. Pour cela, réunissez-vous régulièrement avec les membres de l'équipe et ayez recours aux notes. Prenez "un moment de répit" avec la secrétaire qui filtre les appels téléphoniques et assurez-vous que quelqu'un d'autre puisse prendre la relève. Rappelez-vous que les secrétaires ont également besoin de temps pour se concentrer sur leur travail.

2) Déterminez comment vous utilisez votre temps chaque jour, chaque semaine ou chaque mois. À partir de là, cherchez à améliorer votre emploi du temps. Notez pendant quelques semaines votre emploi du temps; cela permet souvent de dégager certaines tendances et de voir immédiatement les failles. Soyez précis dans vos notes - la secrétaire peut préparer une formule sur laquelle vous n'aurez qu'à cocher certaines rubriques - et inscrivez vos propres observations, à savoir si telle activité vous semble être une "perte de temps", valable, etc. Vous pouvez aussi noter les activités auxquelles vous devriez consacrer plus de temps.

- \* Examinez vos tâches réelles. Demandez-vous: pourquoi fais-je ceci? Peut-être cela était-il important avant, mais ce n'est plus une priorité ou c'est devenu inutile.
- \* "Qui s'occupe de cela?" Est-ce la bonne personne, la bonne section?

3) Vous pouvez, avec les autres membres de l'équipe, vous mettre d'accord pour éliminer certains travaux, modifier ou simplifier les procédures, grouper ou déléguer certaines tâches.

#### CONSEILS aux secrétaires

1. Ne tapez pas quelque chose qui peut être fait à la main (par exemple autorisation de voyage, demande de remboursement de frais de voyage, inventaire personnel).
2. Ne tapez pas de longs rapports quand vous pouvez les envoyer pour la frappe à une section de traitement de textes.
3. Ne faites pas de photocopies lorsque le MAS peut le faire.

#### CONSEILS aux agents

1. Ne rédigez pas une note de service de trois pages quand il suffit de passer un appel téléphonique ou de mettre une petite note sur la correspondance que vous avez reçue.
  2. N'interrompez pas inutilement votre secrétaire quand une note suffit.
  3. Ne vous faites pas envoyer plus de documents que vous n'en avez besoin ou que vous ne pouvez en lire, et rayez votre nom de la liste des documents à faire circuler.
- 4) En moyenne, les agents passent la moitié de leur temps en réunions. Les réunions peuvent être très utiles. Malheureusement, elles sont souvent improductives car elles sont généralement trop longues, mal préparées et ne sont pas bien conduites.

## CONSEILS pour les RÉUNIONS

- \* Assurez-vous que vous avez suffisamment d'informations, notamment un ordre du jour détaillé indiquant le but de la réunion. Le cas échéant, demandez à votre secrétaire de vous en procurer un. Si VOUS convoquez la réunion, communiquez l'ordre du jour aux autres participants;
- \* N'assistez pas à la réunion par habitude. Demandez si vous pouvez assister seulement aux discussions qui vous intéressent;
- \* Ne tenez pas de réunion simplement parce que: "c'est lundi et nous avons toujours des réunions le lundi;"
- \* Commencez et terminez les réunions à l'heure. N'oubliez pas d'indiquer l'heure à laquelle se terminera la réunion. Quand vous êtes prié de participer à une réunion, demandez à votre secrétaire de se renseigner sur l'heure à laquelle elle doit se terminer;
- \* Lorsque vous planifiez une réunion, définissez son but, à qui elle s'adresse et pourquoi. Ne demandez pas à votre secrétaire d'appeler toujours les mêmes personnes par tradition ou par courtoisie, demandez-lui plutôt d'appeler celles dont la présence n'est pas vraiment indispensable de façon à leur donner la possibilité de s'excuser. Proposez-leur de leur envoyer un résumé (procès-verbal) de la réunion pour les tenir au courant. Il est préférable en principe d'avoir moins de participants, mais les bons. Cela épargnera du temps à chacun.

### L'ORDRE DU JOUR

L'ordre du jour doit indiquer clairement chacun des points de la réunion, l'objectif visé et la durée prévue des débats. Il doit être communiqué aux participants suffisamment à l'avance, accompagné des documents et des instructions nécessaires.

### CONDUITE DE LA RÉUNION

- \* Veillez à respecter les points à l'ordre du jour et les limites de temps indiquées. Si une secrétaire assiste à la réunion, par exemple pour prendre des notes, elle peut vous aider en mentionnant l'heure ou en demandant des éclaircissements au sujet de la discussion ou de certaines décisions.

### APRÈS LA RÉUNION

- \* Veillez à ce que le procès-verbal soit rédigé et distribué dans les meilleurs délais. Pour cela, vous pouvez réduire la présentation à un simple procès-verbal/plan d'action.

ORDRE DU JOUR - PRÉSENTATION SUGGÉRÉE

ORDRE DU JOUR			
Date:	Lieu:	Participants:	
POINTS ET DESCRIPTION	RESPONSABILITÉ	OBJECTIFS	HEURE
1. Budget annuel	J. Jones: pré-sentation	Décision	9 h
2. État d'avancement du projet "A"	Jacques Tremblay et participants	Information	9 h 30
3. Autres questions	Président	Discussion	10 h
4. Clôture			10 h 30

PROCÈS-VERBAL ET PLAN D'ACTION - PRÉSENTATION SUGGÉRÉE

Réunion (nom du comité)		Date
Lieu	Présidée par	Participants
Sujet:	Présenté par	Orateur principal
Principaux points		
Plan d'action/décision		
Mesure à prendre	Par qui	D'ici quelle date
(Reprendre les rubriques ci-dessus pour chaque sujet)		

**PAPERASSERIE**

Les agents se plaignent régulièrement de la quantité de papiers, parfois inutiles, qu'ils ont à lire ou à remplir. Les secrétaires peuvent grandement les aider en triant les papiers et en les classant par ordre d'importance.

**A) À L'ARRIVÉE DU COURRIER**

Rôle de la secrétaire

- \* Triez le courrier, faites-le suivre le cas échéant, rédigez les réponses.

- \* Classez les papiers en trois catégories A, B, C, et mettez-les dans des chemises. Les agents verront d'abord ceux de la catégorie "A".
- \* Faites rayer le nom des agents de certaines listes d'envoi et de circulation interne. Voyez avec eux les documents dont ils ont besoin. Jetez les imprimés et le courrier inutiles.
- \* Parcourez rapidement les journaux et indiquez seulement les articles intéressants. Faites une pile des documents que l'agent devrait lire à ses moments perdus, par exemple en voyage.

#### Rôle de l'agent

- \* Ayez seulement deux corbeilles sur votre bureau, l'une "entrée", l'autre "sortie".
- \* Ne commencez une chose que si vous pouvez la terminer. Cela vous sera beaucoup plus facile si la secrétaire a déjà fait un tri.

#### B) AU DÉPART DU COURRIER

On trouvera ci-après quelques suggestions qui permettront à l'agent et d'épargner du temps et d'aller plus vite.

- \* Écrivez directement sur la lettre du correspondant, et faites suivre. Si cela est vraiment nécessaire, faites une photocopie pour vos dossiers.
- \* Rédigez des notes rapides - en caractères d'imprimerie si votre écriture laisse à désirer.
- \* Demandez à votre secrétaire de préparer des formules et des lettres type. Agrafez un papillon avec vos compliments ou votre carte de visite aux pièces jointes.
- \* Faites trois piles de courrier: questions à discuter, suite à donner personnellement, messages à envoyer.
- \* Rédigez la correspondance et les rapports d'abord sous forme de notes, puis au complet, en restant aussi bref que possible.
- \* Autant que possible, utilisez le téléphone au lieu d'écrire.
- \* Évitez de faire trop d'ébauches et de révisions. Même si les appareils de traitement des textes permettent d'aller plus vite, le temps passé en relecture, révision, etc. est coûteux.
- \* Servez-vous de préférence d'un dictaphone. Si vous n'en avez pas l'habitude, apprenez. Cela épargnera du temps non seulement à la secrétaire, mais aussi aux gestionnaires dont le temps est encore plus coûteux.

### C) COMMENT BIEN VOUS SERVIR D'UN DICTAPHONE

1. Apprenez d'abord comment fonctionne l'appareil.
2. Faites un plan et préparez-vous: rassemblez vos idées, rédigez les grandes lignes de ce que vous voulez dire, résumez les principaux points et décidez de la disposition du texte.
3. Ne commencez pas à dicter au début de la bande. Attendez un peu de façon à pouvoir, le cas échéant, ajouter des notes importantes au début du texte.
4. Indiquez d'abord à la secrétaire s'il s'agit d'une lettre, d'une note de service, ou autre. Donnez-lui toutes les instructions concernant la distribution, le nombre d'exemplaires, la disposition du texte, s'il s'agit d'une disposition spéciale, etc.
5. Dicter à une allure régulière, en prononçant distinctement. Ne fumez pas, ne mangez pas ou ne buvez pas de café en même temps! Éteignez l'appareil lorsque le téléphone sonne.
6. Épelez les noms propres et les termes difficiles ou techniques. Indiquez la ponctuation. Dites simplement "virgule", "nouveau paragraphe", "soulignez", etc.

Note: Vous pouvez, si vous le préférez, préparer vos rapports à la main. Toutefois, la lecture est difficile à cause des morceaux rapportés, des flèches, etc. Dicter ce que vous avez écrit peut vous épargner du temps et vous éviter bien des frustrations.

### D) AUTRE MATÉRIEL

- 1) Les appareils de traitement des textes sont de précieux outils pour une secrétaire. Ils sont très bien pour faire plusieurs originaux, apporter des changements mineurs, changer l'ordre des paragraphes, dactylographier les ébauches, etc. Toutefois, l'enregistrement des textes demande un certain temps et du savoir-faire. En cas de changements majeurs, il se peut qu'il faille dactylographier de nouveau tout le texte. Il est donc important de soigner la première ébauche.
- 2) Les machines à écrire à mémoire sont également très utiles et améliorent beaucoup les conditions de travail de la secrétaire. Elles permettent d'apporter des changements mineurs ou de faire plusieurs originaux. Toutefois, pour bien les employer, il faut avoir reçu une formation adéquate, et donc allouer le temps nécessaire à cette dernière.

- 3) L'usage de micro-ordinateurs est relativement répandu aux Affaires extérieures et le sera davantage à l'avenir. Avant d'engager des fonds pour l'acquisition d'un appareil, les besoins de la direction sont toujours pris en compte. Cependant, il importe également de s'assurer que les personnes qui l'utiliseront reçoivent une formation adéquate.

## E) CLASSEMENT

On garde trop de papiers. Cela prend du temps d'abord à classer, puis à retrouver lorsque les dossiers sont trop pleins.

- \* Avant de décider de classer un papier, demandez-vous: "Si j'en ai besoin, où puis-je me le procurer?" Très probablement au Service de contrôle de l'information pour les bureaux (SCIB) ou aux archives. Tous les originaux et les copies pour dossiers doivent être envoyés à ces services pour être analysés, indexés, entrés dans le système de stockage et d'extraction de l'information, puis classés sous la rubrique appropriée. Tout document émanant du Ministère doit indiquer le numéro de l'auteur (par exemple MGI-123) et tout document original doit porter la mention "dossier" et les initiales de l'utilisateur (agent). L'envoi de la correspondance au SCIB ou aux archives permet à tous ceux qui en ont besoin de retrouver rapidement l'information recherchée. Les documents aux Affaires extérieures sont classés par sujet. Par conséquent, pour chaque nouveau sujet, le BICO ou l'analyste ouvrira, en consultation avec l'utilisateur, de nouveaux dossiers pour la correspondance s'y rapportant. Le BICO est un spécialiste de l'information. Faites-lui confiance pour tous vos besoins dans ce domaine.

## PROBLÈMES COURANTS ET COMMENT Y REMÉDIER

### COMMUNICATION

Dans la plupart des équipes, la communication laisse souvent à désirer, généralement à cause du manque de temps. Les agents sont souvent inaccessibles parce qu'ils sont à des réunions ou absents du bureau.

- \* Dites à la secrétaire où vous allez et combien de temps vous serez absent. Il est important qu'elle le sache pour ne pas avoir l'air idiot lorsqu'on le lui demande. Cela fait plus sérieux.
- \* Prévenez-la des travaux urgents.
- \* Lorsque vous donnez des instructions à la secrétaire, soyez suffisamment clair. Assurez-vous que vous vous comprenez bien mutuellement. Demandez une rétroaction.

- \* N'oubliez pas que cela fait bonne impression de répondre vous-même au téléphone et de faire vos propres appels. Vous épargnerez ainsi du temps à la secrétaire et éviterez des interruptions.

## TRAVAIL D'ÉQUIPE

- \* Soyez un joueur d'équipe. Essayez de vous entendre avec les autres membres. Tolérez les différends superficiels, les petites manies, et les défauts mineurs de chacun.
- \* Discutez des questions qui peuvent nuire au travail d'équipe. Essayez de vous mettre à la place des autres.
- \* Au MAE, il est normal que les membres d'une équipe travaillent ensemble seulement pour une brève période. Il est donc extrêmement important de prendre le temps, dès le départ, d'apprendre à se connaître les uns les autres, de discuter des objectifs et des rôles, de s'entendre sur la façon de procéder.
- \* Rappelez-vous qu'une secrétaire est une "personnel". Elle a ses propres obligations, même si elle est prête à travailler tard si cela est vraiment nécessaire. Les agents subissent des pressions qui les obligent à faire des heures supplémentaires, moyennant un court préavis. Respectez les besoins de chacun; communiquez et soyez prêt à donner et à recevoir.

## PLANIFICATION EN VUE D'AMÉLIORER VOTRE ÉQUIPE

Savoir se montrer ouvert aux suggestions et aux idées propres à améliorer le fonctionnement de l'équipe, même si elle fonctionne déjà bien, est un signe d'efficacité.

Si elles n'ont pas de problèmes comme tels, la plupart des équipes éprouvent du moins certaines difficultés auxquelles il est possible de remédier. Les membres de l'équipe ont intérêt à se réunir régulièrement pour en discuter et essayer de les résoudre.

Pour vous aider, nous vous suggérons d'établir un plan d'action par rubrique.

Les membres peuvent le remplir individuellement ou collectivement, comme ils préfèrent. Il est bien sûr important de noter comment chacun perçoit le rôle de l'équipe, ainsi que les domaines faisant l'objet de difficultés ou de suggestions communes. Essayez d'être aussi positifs que possible. Ne vous concentrez pas uniquement sur les problèmes qui peuvent exister.

# # # # #

COMMENCEZ DÈS À PRÉSENT

Annexe I

**PLAN D'ACTION POUR CRÉER UN ESPRIT DE CORPS AU SEIN DE L'ÉQUIPE**

DIFFICULTÉS OBSERVÉES AU SEIN DE L'ÉQUIPE

1. Communication insuffisante
2. Manque de compréhension à l'égard du rôle de la secrétaire
3. Trop de travail, surtout trop de paperasserie ...
- 4.
- 5.
- 6.

SUGGESTIONS EN VUE D'Y REMÉDIER

1. Tenir des réunions à intervalles réguliers pour discuter de ce qui va arriver, des difficultés, etc.
2. Tenir immédiatement une réunion pour clarifier les rôles et les attentes
3. Tenir immédiatement une réunion pour discuter de la façon de mieux s'organiser ...
- 4.
- 5.
- 6.

HABITUDES PROFESSIONNELLES À AMÉLIORER

SUGGESTIONS

1. ...
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

SUGGESTIONS POUR ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ DE L'ÉQUIPE

(Lorsque l'équipe comprend plus d'un agent, reprendre la dernière partie pour chacun d'eux ou indiquer les noms).

CE QUE DDIT FAIRE LA SECRÉTAIRE

CE QU'ELLE NE DOIT  
PAS FAIRE

CE QU'ELLE DOIT  
AMÉLIORER

1. Organiser les rendez-vous
2. Ménager des moments de répit
3. Faire davantage de suggestions
4. Préparer des listes de ce qu'il y a À FAIRE.
5. ...
6. ...

accepter qu'on lui  
donne trop peu de  
renseignements  
  
se charger de  
tous les appels  
téléphoniques

Le système de  
classement

CE QUE DOIVENT FAIRE LES AGENTS

1. Se charger eux-mêmes de leurs appels téléphoniques
2. Dire où ils vont et combien de temps ils seront absents
3. Se mettre d'accord sur les priorités avec les autres membres de l'équipe

CE QU'ILS NE DOIVENT PAS FAIRE

remettre les choses au lendemain

faire taper tous les documents  
...

CE QU'ILS DOIVENT AMELIORER

Leur écriture

Annexe 2

AMÉLIORATION: RÉFÉRENCES ET SUGGESTIONS

\* spécialement recommandé

FILMS:

Plusieurs de ces films sont disponibles, certains accompagnés de guides, à la Médiathèque de la Commission de la Fonction publique.

\* "A Team of Two: Time Management for Managers and Secretaries"

Ce film montre aux gestionnaires et à leurs secrétaires comment collaborer et comment gérer leur emploi du temps de manière plus efficiente.

30 min./Coul. Disponible en anglais seulement.

\* "Le temps, c'est la vie"

Ce film fait saisir l'importance de bien gérer son emploi du temps et propose certaines méthodes permettant d'accroître le rendement avec moins d'efforts.

30 min./Coul. Disponible également en anglais sous le titre "The Time of Your Life"

\* "Une journée tout à fait normale"

Cet autre film de la série "Gestion du temps" a pour objet de montrer aux employés de bureau comment réduire les difficultés et les interruptions quotidiennes et y faire face en adoptant une nouvelle attitude.

30 min./Coul. Également disponible en anglais sous le titre "A Perfectly Normal Day: Interruptions and Crisis Management".

\* "Meetings, Bloody Meetings"

Ce film montre comment il est possible de réduire la durée des réunions et de les rendre plus productives. Comparaison avec la procédure judiciaire.

30 min./Coul. Royaume-Uni. Disponible en anglais seulement.

\* "Pass it on"

Ce film explique ce qu'une mauvaise communication au travail peut coûter sur le plan économique et en termes de stress. Il montre comment améliorer la communication de façon à ce qu'elle soit efficace.

20 min. /Coul. 1981. Cathy Curtis. Disponible en anglais seulement.

\* "How to Deal with Angry Customers"

Ce film montre comment se comporter avec une personne en colère, qu'elle exprime ouvertement ou non son humeur et qu'on l'ait devant soi ou qu'on lui parle au téléphone. Il intéressera tous ceux qui ont affaire à des clients et au public en général.

16 min./Coul. 1982. Salenger. Disponible en anglais seulement.

\* "Letter Writing at Work"

Ce film montre aux employés comment rédiger des lettres.

20 min./Coul. Rank. UK. Disponible en anglais seulement.

### SÉMINAIRES

Offerts par le Centre de gestion du Collège Algonquin, 200 rue Elgin, Ottawa.

- \* The Manager/Secretary Team
- \* Advanced Professional Secretarial Workshop
- \* Administrative Assistants Workshop

Plusieurs séminaires sont également donnés dans le domaine de la gestion, de la supervision et sur des thèmes particuliers. Il existe également des séminaires en français et des séminaires à l'intention des secrétaires.

### ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES:

Association internationale des secrétaires professionnelles/Professional Secretaries International:

Adresse à Ottawa

C.P. 705  
Succursale B  
Ottawa (Ontario)  
K1P 5A0

Adresse à Montréal

a/s Viola Corbeil  
116, rue Guilbault  
Longueuil (Québec)  
J4H 2T2

Association des adjoints administratifs, C.P. 976, Succursale A, Ottawa  
K1P 5P8

Association professionnelle des agents du service extérieur (APASE)  
Institut professionnel du service public du Canada (IPSPC)

Annexe 3

**LIVRES ET AUTRES DOCUMENTS-**

- \* Alan Lakein: "How to Get Control of Your Time and Your Life" chez Signet, 1973 (ou)
- \* Alec Mackenzie: "The Time Trap"
- \* Robert Bolton: "People Skills" chez Prentice-Hall, 1979
- \* Disponibles au ministère de la Citoyenneté et de la Culture de l'Ontario: "Organisation d'un congrès"; "Comment rassembler les gens";
- \* "Canadian Business"
- \* "Financial Post Magazine"
- \* "Canadian Office"

**Spécialement à l'intention des secrétaires**

- \* Helen Y. Angus: "The Let's Get Organized Workbook" Methuen, 1982 et "Canadian Secretaries Handbook", chez Collier Macmillan 1979
- \* Elizabeth Murphy: "The Assistant" chez Amacom 1982
- \* Jean Baer: "How to be an Assertive not an Aggressive Woman"
- \* Wayne Dyer: "Vos zones erronées" (titre original: "Your Erroneous Zones")
- \* "Canadian Secretary" - publication trimestrielle de Maclean Hunter
- \* "Office Equipment & Methods"

QUESTIONNAIRE

1. Que pensez-vous de ce guide? Vous a-t-il apporté quelque chose?
  
2. D'après vous, à qui peut-il profiter le plus?
  
3. Quels sont ses aspects positifs? Donnez des exemples précis.
  
4. Y a-t-il des points qui vous ont déplu ou qui selon vous, mériteraient d'être modifiés?
  
5. Pouvez-vous nous faire part de méthodes de gestion qui soient susceptibles d'intéresser d'autres employés du Ministère et que nous pourrions inclure dans ce guide?
  
6. Remarques.