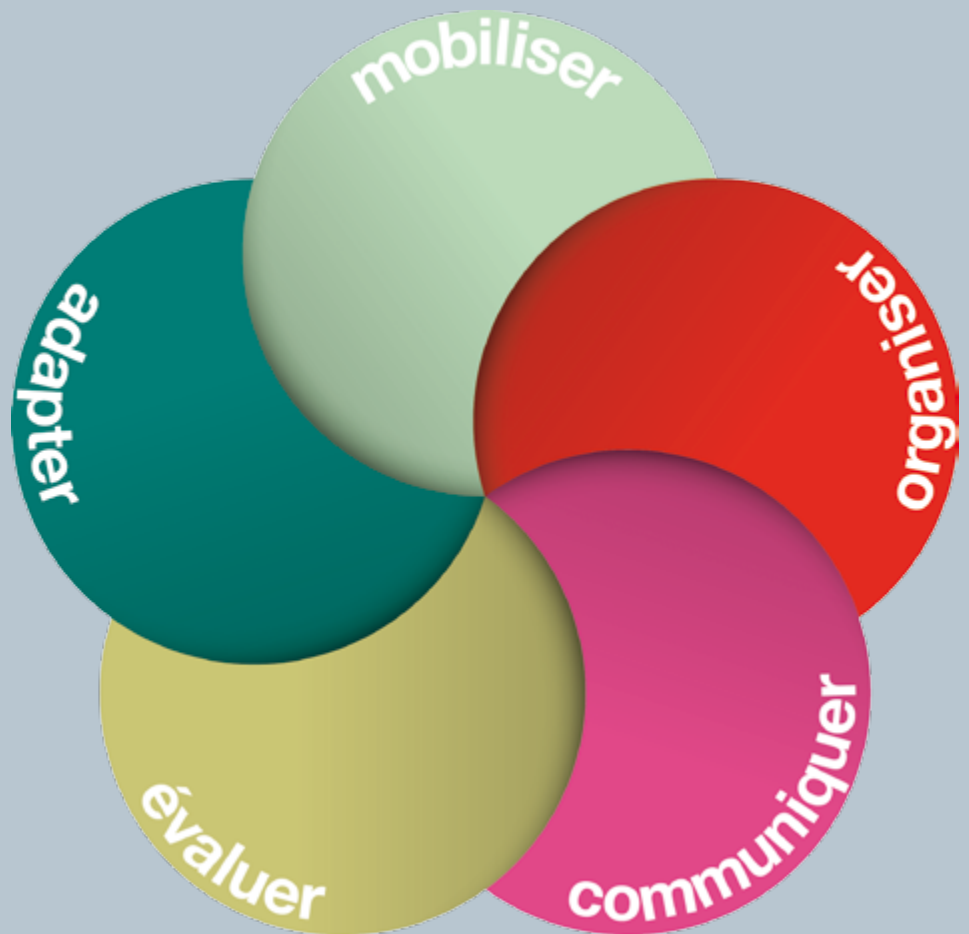




Programme intégré de
développement des compétences
en gestion des ressources humaines
axé sur la supervision au quotidien

FICHES SIGNALÉTIQUES

POUR GÉRER
PLUS
HUMAINEMENT
LES ENJEUX DE
LA SUPERVISION



Programme administré et coordonné par :

INSTITUT m3i

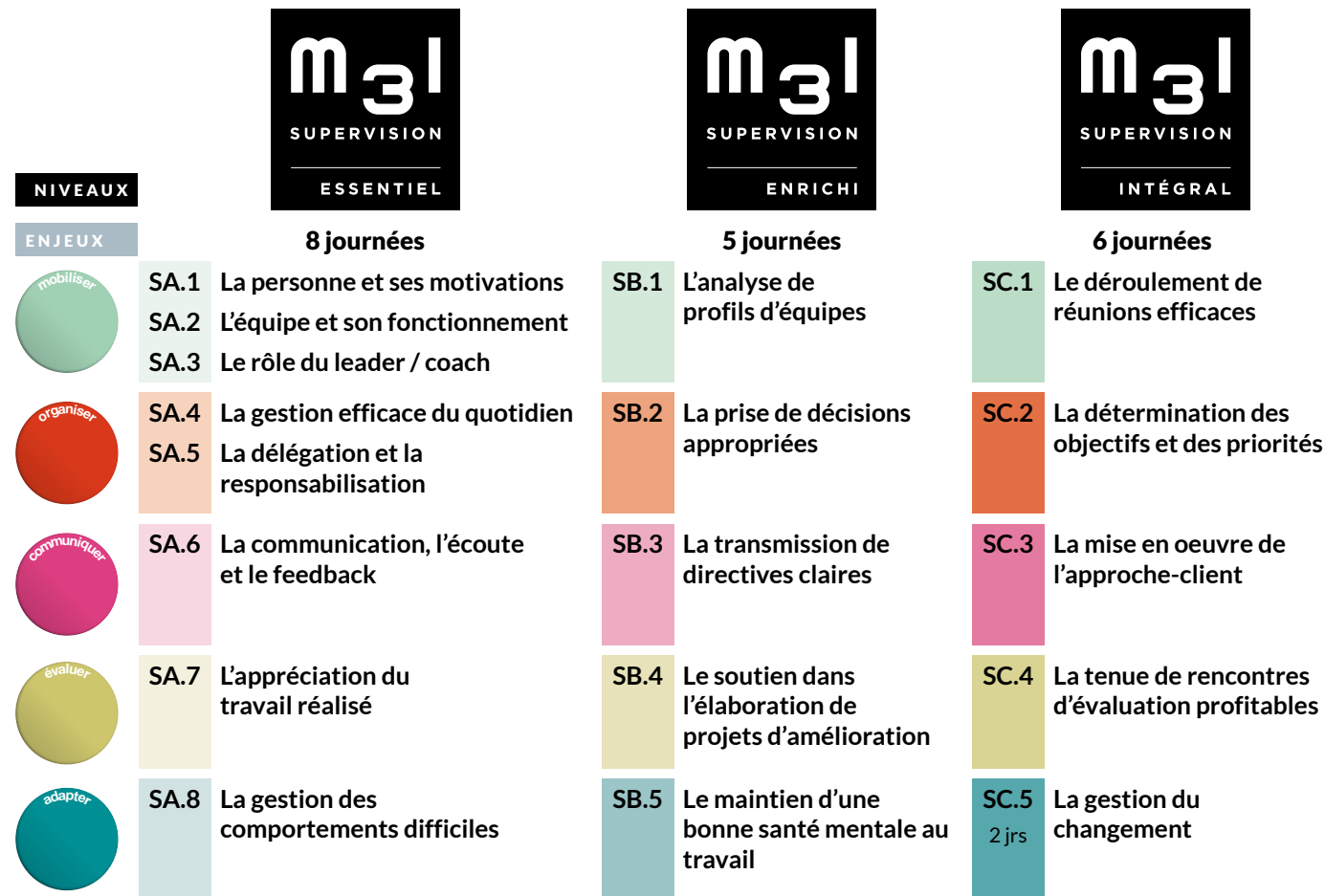
MESURER – MODIFIER – MAÎTRISER – INTÉGRER

m3isupervision.com

Conçu et développé par : Denis Ouimet

Burefor Inc.

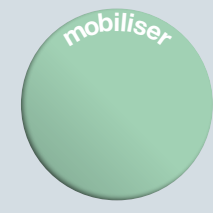
BUREAU de REcherche et de FORMation
en « gestion intégrée »



NIVEAUX
ENJEUX



8 journées



SA.1 La personne et ses motivations
SA.2 L'équipe et son fonctionnement
SA.3 Le rôle du leader / coach
3 jours
Exercer un leadership qui réponde autant aux besoins des personnes qu'à ceux de l'équipe.
Coaching Bilan des pratiques de supervision (2 heures)



SA.4 La gestion efficace du quotidien
SA.5 La délégation et la responsabilisation
2 jours
Partager équitablement le travail au quotidien en fonction des capacités de chaque personne.
Coaching Bilan des pratiques de supervision (90 minutes)



SA.6 La communication, l'écoute et le feedback
1 jour
Comprendre les messages provenant des membres de l'équipe, s'exprimer et réagir de manière appropriée.
Coaching Bilan des pratiques de supervision (90 minutes)



SA.7 L'appréciation du travail réalisé
1 jour
Évaluer la qualité du travail réalisé et reconnaître la contribution de chaque personne.
Coaching Bilan des pratiques de supervision (90 minutes)



SA.8 La gestion des comportements difficiles
1 jour
Intervenir convenablement auprès d'une personne dont la conduite est inappropriée.
Coaching Bilan des pratiques de supervision (90 minutes)



CONTEXTE

Nous sommes tous des êtres d'imagination, de raison, d'émotions et d'action. Chaque individu est composé d'un dosage variable de ces quatre ingrédients: ce sont les dynamiques de la personne. Ces facteurs sont le reflet de notre personnalité et expliquent les réactions fort diverses des personnes que l'on rencontre.

L'ensemble de nos expériences et les succès que nous obtenons en agissant d'une certaine manière nous permettent de privilégier un mode de fonctionnement particulier.

Par conséquent, certaines personnes sont rationnelles alors que d'autres sont toujours sur le qui-vive pour profiter des occasions qui se présentent. Cette dominance d'un mode de fonctionnement entraîne souvent une réduction de la faculté de percevoir la réalité environnante sous un autre angle, par exemple, celui des personnes émotionnelles ou imaginatives. C'est pourquoi il nous semble plus facile de côtoyer certaines personnes plutôt que d'autres.

Pour être en mesure de mieux réussir dans nos relations avec nos clients, nos collègues et les partenaires de notre équipe de travail, il est essentiel d'exploiter tout notre potentiel et de développer des habiletés pour intégrer harmonieusement les réflexes, les réactions et les comportements propres à chaque mode de fonctionnement. De cette façon, nous serons davantage en mesure de percevoir la réalité à travers les yeux d'une personne imaginative, rationnelle, émotive ou d'action.

« AUTRUI JOUE TOUJOURS POUR L'INDIVIDU LE RÔLE D'UN MODÈLE, D'UN OBJET, D'UN ASSOCIÉ OU D'UN ADVERSAIRE. »

SIGMUND FREUD

« JUGER DES DISCOURS DES HOMMES PAR LES EFFETS QU'ILS PRODUISENT, C'EST SOUVENT MAL LES APPRÉCIER. »

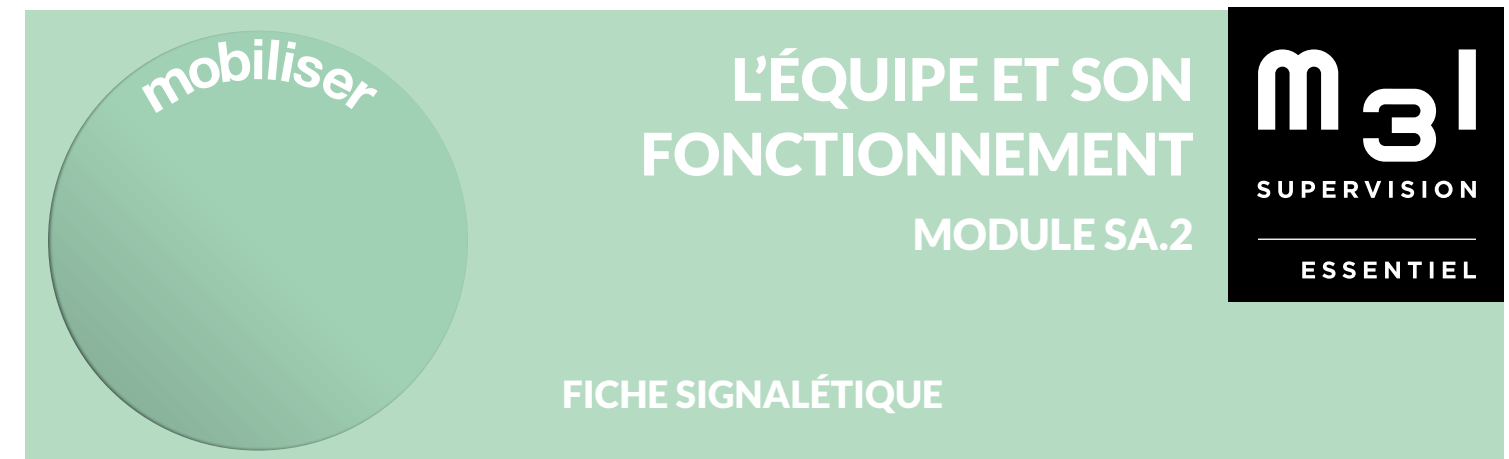
JEAN-JACQUES ROUSSEAU

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Mieux se connaître pour bien connaître l'autre.
2. Découvrir les mécanismes de la motivation.
3. Utiliser les stratégies appropriées qui tiendront compte des particularités de chacun.

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Mon comportement habituel
 Compilation des données
 Grands moteurs de toute activité humaine
 Principales caractéristiques
 Modèle d'explication du fonctionnement humain
 Interprétation du graphique
 Caractéristiques de chaque dynamique
 Ce qui décrit le mieux...
 Relations interpersonnelles
 Diverses réactions
 Exemples de vocabulaire usuel pour chaque dynamique
 Attitudes et comportements généraux de chaque dynamique
 Attitudes à adopter à l'égard de chaque dynamique
 Stratégies pour entrer en contact avec chaque dynamique
 Quelles sont leurs motivations?
 « Pas motivés, ni *motivables!* »
 De la perception à l'action
 « Chacun est différent ! »
 Évaluation de vos préférences
 Objets de motivation pour chaque dynamique:
 « Ce que chacun aime »
 Objets de motivation pour chaque dynamique:
 « Ce que chacun cherche »
 Objets de motivation pour chaque dynamique:
 « Ce que chacun craint ou déteste »
 Habiletés de gestion importantes pour chaque dynamique
 Évaluation et plan d'action



CONTEXTE

La valeur d'une équipe présuppose un intérêt commun partagé par tous, un objectif reconnu auquel tout le monde adhère.

Lorsque l'étincelle de la volonté créatrice est allumée chez les membres d'une équipe grâce à l'adhésion à une cause commune, la réalisation de l'équipe sera toujours plus grandiose que l'idée originale qu'en avait l'instigateur.

Dans une équipe, chaque personne a des idées, des opinions, des valeurs et des émotions différentes selon son vécu; les occasions de partager ses points de vue contribuent à renforcer l'équipe.

Le résultat des efforts de l'équipe sera toujours plus grand que celui qu'on aurait obtenu seul.

Grâce à l'effet de synergie produit par l'interaction entre les membres, les réalisations d'une équipe dépasseront toujours la somme des efforts individuels.

Adapté de:
 OUIMET, D., *Maîtriser l'art du leadership*, Les éditions BUREFOR Inc., 2007, p. 90 et 91.

« TOUT GROUPE HUMAIN PREND SA RICHESSE DANS LA COMMUNICATION, L'ENTRAIDE ET LA SOLIDARITÉ VISANT UN BUT COMMUN : L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN DANS LE RESPECT DES DIFFÉRENCES. »

FRANÇOISE DOLTO

« LA VITESSE DU PATRON EST CELLE DE L'ÉQUIPE. »

LEE IACocca

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Précisions sur le fonctionnement en équipe.
2. Estimation des exigences de la mobilisation.
3. Validation de la présence de comportements favorables à l'émergence de la synergie dans une équipe.

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Éléments à considérer dans l'optimisation du fonctionnement en équipe
 Fonctionnement en équipe
 Évolution d'une équipe
 Principes directeurs
 Explication des profils d'équipe
 Appréciation de divers comportements
 Seuils à franchir
 Comportements de chaque dynamique en fonction des niveaux d'évolution d'une équipe
 « Les réunions matinales »
 Influence du responsable
 Caractéristiques d'un projet mobilisateur
 Exigences de la mobilisation
 Réalité de la compétition
 Analyse des réactions en fonction de la dominante de la personnalité
 Compétition ou coopération
 Bénéfices de la coopération
 Opinions de chaque dynamique relativement aux bénéfices à retirer d'un environnement axé sur la coopération
 Système « gagnant-perdant »
 Opinion de chaque dynamique sur les conséquences néfastes générées par un environnement de compétition
 Quelques réflexions
 Questions à se poser
 Évaluation et plan d'action



CONTEXTE

Il ne suffit pas d'être en position d'autorité pour exercer un leadership auprès des collaborateurs, particulièrement aujourd'hui lorsqu'on parle de responsabilisation, de prise en charge, d'autonomie et d'implication par motivation personnelle.

Il est essentiel de découvrir des manières d'être et des façons de faire qui permettront d'exercer une influence certaine et un leadership reconnu auprès de collaborateurs qui veulent s'investir davantage dans ce qu'ils font.

La maîtrise de l'art du leadership exige inévitablement que le leader pose un regard sur lui-même, sur sa manière de percevoir ce qui l'entoure, sur sa philosophie de l'être humain, sur ses valeurs et aussi sur ses propres priorités et ambitions.

Le leader agit aussi à titre de coach. Ce rôle lui demande de posséder un certain doigté pour amener son interlocuteur à résoudre lui-même ses problèmes et à améliorer son rendement.

Le coach sait toucher à la fois la raison et le cœur : il transmet le goût d'apprendre et aussi le désir de s'investir et de se dépasser.

Grâce à son entêtement, le coach réussit à faire reconnaître et accepter son assistance; il est capable d'encourager, de motiver, de confronter et de poser des défis dans le but de permettre à l'apprenant de s'améliorer.

« LE LEADERSHIP, C'EST L'ART DE FAIRE FAIRE QUELQUE CHOSE QUE VOUS VOULEZ PAR QUELQU'UN D'AUTRE PARCE QU'IL LE VEUT. »

DWIGHT D. EISENHOWER

« LE BON LEADER EST CELUI QUE LES GENS RESPECTENT. LE GRAND LEADER EST CELUI À QUI LES GENS DISENT : « NOUS L'AVONS FAIT NOUS-MÊMES. »

LAO-TSÉ

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Découverte des diverses facettes du rôle de leader.**
2. **Identification de son profil comme leader.**
3. **Élaboration de stratégies pour accroître le soutien offert par le coach à ses collaborateurs.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Considérations
 Quelques paradoxes dans la vie du leader
 Divers styles de leadership
 Attitudes des travailleurs
 Leadership – Efficacité – Satisfaction
 « Je suis un essayeur ! »
 Le leader mobilisateur
 Ce que signifie pour moi...
 La mobilisation, un processus continu
 Mesure de mon niveau d'habileté dans l'exercice du leadership
 Clés pour maîtriser l'art du leadership
 Le leader est la personne qui répond à nos besoins
 Attentes de chaque dynamique envers son leader
 Analyse du comportement du leader
 Mes forces pour intervenir à titre de leader...
 Exigences de chaque dynamique concernant l'exercice de l'influence
 Définitions
 Autoévaluation
 Besoins manifestés par chaque dynamique relativement au soutien offert par le coach
 Besoins manifestés par chaque dynamique relativement à l'aide fournie par le coach pour résoudre des problèmes
 Mesures qui garantissent la réussite d'une intervention de coaching
 Quelques suggestions
 Démarche
 Quelques réflexions
 Questions à se poser
 Évaluation et plan d'action



CONTEXTE

Les demandes provenant de toutes parts créent des pressions qui rendent parfois difficile le choix judicieux des actions à entreprendre.

Il est impératif de préciser les règles de conduite qui assurent l'efficacité et l'efficacé des employés dans la réalisation des tâches quotidiennes et de découvrir des moyens pour développer une attitude proactive.

En dosant parfaitement le besoin d'établir des règles de fonctionnement et la poursuite des résultats recherchés, le gestionnaire répondra adéquatement aux exigences en matière d'efficacité, tout en conservant l'intérêt et la motivation de ses collaborateurs, qui suivent chacun des impératifs d'action fort variés.

En établissant une distinction claire entre le besoin d'autonomie de ses collaborateurs et sa responsabilité de clarifier les résultats visés, le gestionnaire veille à ce que la marge de manoeuvre qu'il accorde à ses collaborateurs corresponde aux nécessités de la situation.

Gérer ses priorités permet de prévoir l'arrivée des événements plutôt que de toujours être à la merci de ce qui nous entoure. Gérer ses priorités diminue aussi les risques de crises et d'urgences au quotidien.

« MÊME SI JE M'OBSTINE À DIRE QUE JE N'AI PAS ASSEZ DE TEMPS, IL N'Y A PAS PLUS DE TEMPS DISPONIBLE. »

DENIS OUIMET

« IL N'Y A RIEN DE PLUS INUTILE QUE DE FAIRE AVEC EFFICACITÉ QUELQUE CHOSE QUI NE DOIT PAS DU TOUT ÊTRE FAIT. »

PETER DRUCKER

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Questionnement de ses habitudes de travail.**
2. **Découverte de méthodes et de techniques qui constituent des sources d'efficacité et d'efficé au travail.**
3. **Développement de techniques et d'habiletés pour organiser le travail simplement et efficacement.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Maximiser son temps
 Emploi du temps judicieux
 Maîtriser le temps
 « Il a perdu l'équilibre »
 Forte efficacité au travail
 Faible efficacité au travail
 Vérification de mon sens de l'organisation
 Tendance de chaque dynamique quant à l'organisation du travail
 Penser avant
 Promesses du plan
 Efficacité au travail... une question de planification
 « Recette » de planification
 Nécessité d'analyser le quotidien
 Analyse des activités quotidiennes
 D'où viennent les pertes de temps ?
 Pertes de temps
 Interruptions
 Minimiser l'impact des visiteurs inattendus
 Contrôle logique et accepté
 Incapacité de dire « non »
 Suggestions pour réduire l'incapacité de dire « non »
 Crises et urgences
 Bannir l'indécision
 Pourquoi reporter ?
 Tendances à reporter
 Philosophie de vie
 Prix de la procrastination
 Pour réussir dans la gestion du quotidien
 Prendre des notes
 Évaluation et plan d'action

organiser

LA DÉLÉGATION ET LA RESPONSABILISATION

MODULE SA.5

m3i
SUPERVISION
ESSENTIEL

FICHE SIGNALÉTIQUE

CONTEXTE

La confiance est la pierre d'assise de la délégation. La confiance en l'autre est le reflet de la confiance en soi. Déléguer suppose une reconnaissance et une acceptation des résultats du travail d'un autre.

Déléguer avec succès exige de chaque personne en situation de gestion un passage, une transition dans les perceptions, la nécessité de surmonter certains écueils et un discernement qui permettra de savoir quand, quoi et à qui déléguer au profit de tous.

Le succès dans la délégation ne se mesure pas uniquement par la réalisation du travail en conformité avec les exigences établies, mais aussi par la sérénité du supérieur, l'optimisation du potentiel humain de l'entreprise, la satisfaction de chacun des collaborateurs impliqués dans la réalisation d'un projet collectif.

« VOUS VOYEZ DES CHOSES ET VOUS DITES :
« POURQUOI ? » JE RÊVE À DES CHOSES
QUI N'ONT JAMAIS EXISTÉ ET JE ME DIS :
« POURQUOI PAS ? »

GEORGE BERNARD SHAW

« L'HOMME NE PEUT DÉCOUVRIR DE
NOUVEAUX OCÉANS TANT QU'IL N'A PAS LE
COURAGE DE PERDRE DE VUE LA CÔTE. »

ANDRÉ GIDE

« QUAND JE LAISSE ALLER CE QUE JE SUIS,
JE DEVIENS CE QUE JE POURRAIS ÊTRE. »

LAO-TSÉ

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Analyse de certaines habitudes relatives à la délégation.**
2. **Précision des étapes et du processus permettant d'obtenir de meilleurs résultats dans la délégation.**
3. **Découverte de stratégies pour éviter les pièges liés à la délégation.**
4. **Développement de techniques et d'habiletés pour déléguer avec succès et accroître la responsabilisation des collaborateurs.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Fondements
Raisons de la délégation
Opportunités résultant de la délégation
« Les misères de Pierre »
Transition pour une délégation réussie
Analyse de votre façon de « faire faire »
Commentaires
Raisons d'échec à la délégation
Remèdes à la délégation inefficace
« Vive l'autonomie ! »
Tâches à déléguer
Qu'auriez-vous à lui dire ?
Craintes relatives à la délégation
Comment chacun s'y prend-il pour déléguer ?
Personnes à qui déléguer
Comportements de mes collaborateurs
Quoi déléguer à qui ?
Processus de la délégation
Grille de préparation pour déléguer d'une façon appropriée
Quelques facteurs à prendre en considération en tant que superviseur qui délègue
Mon attitude face à la délégation
Écueils à la délégation
Fausse responsabilisation
Quelques réflexions
Questions à se poser
Évaluation et plan d'action

communiquer

LA COMMUNICATION, L'ÉCOUTE ET LE FEEDBACK

MODULE SA.6

m3i
SUPERVISION
ESSENTIEL

FICHE SIGNALÉTIQUE

CONTEXTE

La communication est un processus complexe qui fait référence aux valeurs, aux expériences, à la culture, aux états d'âme et aux intentions. Il serait très limitatif de ne s'attarder qu'au message exprimé par les mots, particulièrement lorsque ce message est transmis uniquement par des symboles graphiques.

L'interprétation du message n'a que peu de valeur et est très incomplète si l'on ne tient pas compte du contexte et de l'expression de la personne qui le transmet. En soi, les mots n'influencent que très peu la compréhension d'un message.

La qualité de la réception d'un message découle de la capacité d'écoute. L'écoute permet de vérifier à quel point le message transmis a été entendu, reçu et accepté.

Le feedback est un outil essentiel pour permettre au superviseur de donner une « rétroinformation » suite au message initial qu'il avait formulé aux membres de son équipe.

Ainsi, donner un feedback approprié exige une attention particulière, tant à sa manière de formuler des commentaires qu'à sa capacité de répondre aux besoins fort variés des membres de son équipe.

« ON NE TROUVERA JAMAIS
MEILLEUR MESSAGER QUE SOI-MÊME. »

PROVERBE FRANÇAIS

« BIEN ÉCOUTER,
C'EST PRESQUE RÉPONDRE. »

PIERRE CARLET DE CHAMBLAIN DE MARIVAUX

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Vérification des attitudes et des comportements en matière de communication.**
2. **Découverte des exigences personnelles de l'écoute active.**
3. **Développement des habiletés qui permettent de donner un feedback approprié en toutes circonstances.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Que peut-on décoder de ces images ?
Modes de communication
Facteurs qui influencent nos communications
Comment sont les relations de travail de chaque dynamique ?
Les relations interpersonnelles de chaque dynamique
Les relations sociales de chaque dynamique
Profil d'une personne habile dans les relations interpersonnelles
Obstacles à une communication efficace
Les éléments essentiels
« Une organisation bien huilée ! »
Une pensée structurée
Qualité de l'information sur demande
Caractéristiques d'une communication efficace
Mesure de la qualité de la communication
Écouter avant de parler
S'assurer de la réceptivité
Reconnaître l'autre et se reconnaître en même temps
Exprimez votre opinion
Exigences de l'écoute
Bienfaits du feedback
Mesure de la qualité du feedback
Donner un feedback approprié
Comment réagissent-ils à la critique ?
Se donner des règles de conduite
L'efficacité au travail... une question de communication opérationnelle
Pour une transmission réussie
Évaluation et plan d'action



CONTEXTE

L'appréciation du rendement est une action délicate qui a des incidences sur la motivation au travail, les possibilités d'avancement et la rémunération, en plus de susciter diverses émotions.

Cette appréciation résulte d'un jugement, d'une évaluation. Elle porte en général sur le travail, le comportement ou le potentiel d'un employé et peut facilement devenir une source de conflits entre les gestionnaires et leurs collaborateurs.

Le défi à relever relativement à l'évaluation des employés est que, d'une part, l'organisation veut s'assurer que le travail et la manière de l'accomplir soient conformes aux objectifs établis et que les employés à qui on confie des tâches soient en mesure de les réaliser correctement.

D'autre part, les employés veulent savoir si leur travail est convenable, tout en cherchant à obtenir des récompenses et des promotions. En même temps, ils souhaitent préserver leur fierté et une image positive d'eux-mêmes et ce, en dépit du fait que les erreurs commises, les difficultés éprouvées et les attitudes préjudiciables doivent leur être soulignées.

Les personnes — le gestionnaire autant que les collaborateurs — sont au cœur du processus d'évaluation. Sans leur implication et leur satisfaction personnelle dans cette démarche, tous les efforts, même les mieux structurés, seront vains. Établir une dynamique « gagnant-gagnant » devient la condition essentielle à toute démarche d'évaluation.

« IL EST ASSEZ AISÉ DE CRITIQUER...,
MAIS IL EST DIFFICILE D'APPRECIER. »

VAUVENARGUES

« IL RESTE TOUJOURS ASSEZ
DE FORCE À CHACUN POUR ACCOMPLIR
CE DONT IL EST CONVAINCU. »

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Identification des enjeux liés à l'appréciation du rendement.**
2. **Précision du rôle de la personne qui évalue le rendement d'une autre, tant dans une relation hiérarchique que fonctionnelle.**
3. **Découverte de moyens pour que l'appréciation du rendement soit une occasion de reconnaissance des réalisations et d'identification des pistes d'amélioration.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Notion d'évaluation
Vérification des ressources requises
Qu'est-ce que l'évaluation ?
Pourquoi est-ce si important ?
Contrôle
Évaluer...
Quoi évaluer ?
Pourquoi évaluer ?
« Comment réagir ? »
Analyse du système actuel
Diagnostic de performance
Qualité et pertinence de l'information
Facteurs comportementaux liés à la performance
Cohérence des conséquences
Mesure de la pertinence des conséquences
Qu'en pensent-ils ?
Réactions devant les erreurs
Traiter les erreurs
« Ton choix sera le mien ! »
Opinions sur les erreurs
Fiche d'appréciation du rendement
Quelques réflexions
Évaluation et plan d'action

CONTEXTE

Chacun, dans son milieu de travail, est confronté à diverses situations avec lesquelles il doit composer avec plus ou moins de facilité.

Nous vivons en effet à une époque marquée par des changements rapides qui nécessitent une grande interdépendance entre les membres des équipes de travail. Le rôle du superviseur consiste à aider les employés dont il est responsable à s'adapter à des exigences souvent fort variées.

À l'occasion, un collaborateur est susceptible d'éprouver des difficultés à s'adapter à une situation ou à un contexte particulier. Certains comportements et attitudes inappropriés, déplacés et même carrément répréhensibles doivent être éliminés.

En intervenant rapidement et de manière décisive, le superviseur évitera que les autres membres de l'équipe, la production et les équipements, de même que la productivité ne soient touchés par les conséquences négatives des comportements difficiles. De plus, il protégera son propre équilibre émotif et physique.

Gérer en tenant compte de l'intégralité d'une personne, c'est gérer avec C.O.E.U.R. grâce à des attitudes, des paroles et des gestes qui manifestent que les personnes constituent l'ingrédient essentiel à la réalisation de tout projet.

« TOUT CE QUI NAÎT, GRANDIT; À LA NAISSANCE
UNE CRÉATURE EST TOUTE PETITE ET TOI,
BEAUCOUP PLUS GRAND. AINSI TU POURRAS
FACILEMENT INTERVENIR ET LA MODIFIER,
MAIS, LORSQU'ELLE AURA GRANDI, ELLE SERA
SOUVENT PLUS FORTE ET PLUS GROSSE QUE
TOI, ALORS TU NE POURRAS PLUS RIEN FAIRE
POUR LA MODIFIER. »

ANECDOTE DE SAGESSE ORIENTALE

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Reconnaissance des comportements répréhensibles.**
2. **Estimation de son degré d'habileté pour intervenir lors de manifestations de comportements inappropriés.**
3. **Élaboration de stratégies d'intervention pour répondre aux besoins des collaborateurs en toutes circonstances.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Pourquoi intervenir ?
Reconnaître les comportements difficiles
Typologie des comportements difficiles
Causes des dysfonctionnements
Inventaire du style de comportement
Expressions susceptibles d'engendrer des conduites répréhensibles attribuables à chaque dynamique
Dérapages — Dysfonctionnements
« C'est le temps de rembourser... »
Conduites répréhensibles attribuables à chaque dynamique
Le champion et son influence
Le dépendant et son influence
« A-U-C-U-N-E erreur »
L'excessif et son influence
« À chacun sa petite affaire »
Le solitaire et son influence
Le déprimé et son influence
Processus d'intervention
Différentes façons de reconnaître
Peser les conséquences
Feuille de travail — Peser les conséquences
Fiche — Plan d'action
Stratégies utilisées en fonction des types de comportements difficiles
Prévention
Gérer avec C.O.E.U.R.
Attitudes, paroles et gestes envers les autres
Évaluation et plan d'action

NIVEAUX
ENJEUX



5 journées



SB.1 L'analyse de profils d'équipes
1 jour
Optimiser le fonctionnement de l'équipe par l'analyse de la contribution de chaque personne.

Coaching Profil de mon équipe (4 heures)



SB.2 La prise de décisions appropriées
1 jour
Accroître sa capacité à prendre des décisions, au moment opportun, qui tiennent compte tant des personnes que des situations.



SB.3 La transmission de directives claires
1 jour
Améliorer l'efficacité des communications par l'utilisation d'un langage précis et adapté.



SB.4 Le soutien dans l'élaboration de projets d'amélioration
1 jour
Accompagner les membres de l'équipe dans leur démarche d'amélioration continue.



SB.5 Le maintien d'une bonne santé mentale au travail
1 jour
Développer le niveau d'équilibre personnel requis pour supporter chacun et l'équipe entière.



FICHE SIGNALÉTIQUE

CONTEXTE

La richesse d'une équipe réside dans la diversité des personnalités des collaborateurs, encore faut-il être capable d'en avoir une mesure juste pour permettre la mise en valeur du potentiel de chaque personne.

Grâce à une fine lecture de leur équipe: les enjeux, les forces, les défis, l'environnement ainsi que la spécificités de chaque membre de l'équipe, les superviseurs sauront conjuguer l'énergie nécessaire pour garantir les plus grandes réalisations.

Delà l'importance d'avoir les bonnes personnes aux bonnes places: les plus imaginatives pour concevoir des projets et formuler des suggestions et non pour en déterminer l'échéance; les plus rationnelles pour analyser des suggestions, en faire le tri et élaborer un plan d'action et non pour mobiliser l'équipe; les plus émotives pour soulever l'enthousiasme et la volonté de tous et non pour ordonnancer les activités et les plus proactives pour devenir les moteurs de l'action et non pour proposer des solutions innovatrices.

Les superviseurs sauront ainsi réaliser des projets en équipe qui tiendront compte des exigences des gens de voir le projet dans lequel ils sont impliqués, d'y croire et de le vouloir avant de le faire.

« CE QUI RAPPORCHE, CE N'EST PAS LA COMMUNAUTÉ DES OPINIONS, C'EST LA CONSANGUINITÉ DES ESPRITS. »
MARCEL PROUST

« LA VITESSE DU PATRON EST CELLE DE L'ÉQUIPE. »
LEE IACOCCA

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Vérifier la complémentarité des partenaires de votre équipe.
2. Attribuer des mandats en fonction des forces naturelles de vos collaborateurs.
3. Prévenir toute assignation préjudiciable à l'atteinte des objectifs.
4. Choisir des nouveaux arrivants pour optimiser le potentiel de votre équipe.

ÉLÉMENTS DE CONTENU

- Principes directeurs
- Mesure du niveau d'évolution
- Évolution d'une équipe
- Mesure de la perception de l'équipe
- Interprétation – Mesure de la perception de l'équipe
- Grille de travail
- «C'est une équipe championne!»
- Voilà comment je décris mon équipe...
- Analyse de divers comportements
- Seuils à franchir
- Portrait d'équipe 1 Une histoire de coeur
- Portrait d'équipe 2 « Au salaire qu'ils gagnent... »
- Portrait d'équipe 3 « On est très fort en analyse »
- Portrait d'équipe 4 Le langage de la loi
- Portrait d'équipe 5 Erreur sur la personne
- Portrait d'équipe 6 « Nous, on opère! »
- Comment constituer le profil de mon équipe
- Explication du positionnement graphique
- Je peux compter sur les membres de mon équipe
- Forces et défis de mon équipe
- Stratégie pour partager mon analyse
- Évaluation et plan d'action

organiser

LA PRISE DE DÉCISIONS APPROPRIÉES

MODULE SB.2

m3i
SUPERVISION
ENRICH I

FICHE SIGNALÉTIQUE

CONTEXTE

Prendre la bonne décision est pour plusieurs une préoccupation de tous les instants et parfois une source d'inconfort et de pression indue.

Certaines démarches systématiques et structurées facilitent le choix d'une ligne d'action qui tient compte du plus grand nombre d'enjeux, de contraintes et de conséquences, tout en s'appuyant sur une analyse rigoureuse des circonstances qui ont mené à la situation actuelle.

Le développement d'une attitude créatrice et une certaine facilité à entrevoir d'autres avenues favorisent l'innovation et permettent de trouver des méthodes efficaces pour dénouer les impasses.

La capacité de composer avec la dimension socio-émotive dans ses relations avec ses collaborateurs fournit au gestionnaire les arguments nécessaires pour obtenir leur adhésion aux orientations qu'il propose.

En effectuant l'analyse systématique et rigoureuse d'une situation et en prenant en considération tous les éléments qui s'y rattachent, le gestionnaire pourra décider objectivement de la ligne de conduite la plus appropriée à adopter dans les circonstances.

« IL N'Y A PAS DE MÉTHODE UNIQUE POUR ÉTUDIER LES CHOSES. »

ARISTOTE

« LA PERSONNE CRÉATIVE POSSÈDE LA CAPACITÉ DE SE LIBÉRER ELLE-MÊME DE LA TOILE DES PRESSIONS SOCIALES DANS LAQUELLE NOUS SOMMES TOUS PRIS. ELLE EST CAPABLE DE QUESTIONNER LES HYPOTHÈSES QUE TOUS LES AUTRES ACCEPTENT. »

JOHN W. GARDNER

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Précision d'une méthode d'analyse de situation.**
2. **Identification de techniques pour stimuler la créativité.**
3. **Découverte de stratégies assurant une prise de décision éclairée convenant à la situation, au contexte et aux personnes impliquées.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

La décision est une ligne d'action
Processus décisionnel
Processus de solution de problèmes
Mises en situation
Démarche d'analyse de problème
Démarche d'analyse de problème — Interprétation
Démarche d'analyse de problème — Synthèse
Poser les bonnes questions
Comment choisir
Inventaire du style de décision
Analyse des résultats
Découvrir les véritables raisons
Réactions de chaque dominante de la personnalité lors de décisions prises en équipe
Fragilité des décisions prises en équipe
Rôle du leader dans la décision prise en équipe
Créativité
Penser autrement — La pensée latérale
Quelques réflexions
Questions à se poser
Évaluation et plan d'action

communiquer

LA TRANSMISSION DE DIRECTIVES CLAIRES

MODULE SB.3

m3i
SUPERVISION
ENRICH I

FICHE SIGNALÉTIQUE

CONTEXTE

S'exprimer d'une manière telle à ne créer aucune confusion ou ambiguïté quant à ce qui doit être fait et à la manière d'y parvenir, le tout en utilisant le minimum de mots et de gestes possible, voilà la communication à son apogée!

Fournir uniquement les informations essentielles et nécessaires à la réalisation d'une tâche constitue une aptitude recherchée par tous les superviseurs qui souhaitent mieux équilibrer leur temps et ainsi, mieux consacrer leurs énergies à réaliser toutes les facettes reliées à leur rôle et à leurs fonctions.

Évidemment, l'emploi d'un langage laconique — exprimé avec peu de mots et sans détails superflus — peut parfois brusquer certains gens ou heurter certains autres qui sont plus sensibles à ce type de langage. Étant bien conscients des besoins de leurs collaborateurs et en fonction des tendances dominantes de la personnalité de ceux-ci, les superviseurs seront ainsi mieux outillés pour reconnaître les moments et les circonstances où l'emploi d'un langage purement opérationnel est nécessaire, et choisiront, conséquemment, les mots et les gestes appropriés afin que le message soit compris et mis en opération.

Le module SA.6

LA COMMUNICATION, L'ÉCOUTE ET LE FEEDBACK

est préalable à ce module.

« NE PARLER QUE POUR DIRE EXACTEMENT CE QU'ON VEUT DIRE. »

PLUTARQUE.

« ÉCOUTEZ BEAUCOUP AFIN DE DIMINUER VOS DOUTES; SOYEZ ATTENTIFS À CE QUE VOUS DITES, AFIN DE NE RIEN DIRE DE SUPERFLU; ALORS, VOUS COMMETTREZ RAREMENT DES FAUTES. »

CONFICIUS

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Prise de conscience de sa façon de s'exprimer.**
2. **Découverte et application de techniques pour assurer la transmission claire et efficace d'une directive et ainsi en favoriser la compréhension et la mise en oeuvre.**
3. **Développement d'outils facilitant l'utilisation d'un langage concis, précis, et adapté aux personnes et aux situations, permettant d'obtenir le résultat désiré.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Fournir les informations pertinentes et les détails essentiels pour l'accomplissement d'une tâche
Comment se faire bien comprendre?
Message «clair», pour qui?
Qui a besoin de «plus de mots»? Quand et pourquoi?
Quelle information est pertinente ou non?
Centration sur l'essentiel du message
Mes styles de commentaires
Reparties pouvant nuire à une communication efficace
Quand et comment informer de manière concise?
Combien de mots suffisent pour être compris?
Quand et comment élaborer un propos versus une directive
Transmettre des directives par images, est-ce possible?
Pourquoi l'expression «AU FEU» est-elle suffisante?
Parler par images, symboles, graphiques
Mise en situation : «Les widgets»
Formuler un message qui n'exige pas de retour
Une pensée structurée
La communication opérationnelle
Comment déclencher l'intérêt et l'attention
Évaluation et plan d'action



CONTEXTE

Dans le processus de l'évaluation, le rôle du gestionnaire consiste à remplacer les impressions par des faits, à réduire les résistances, à faciliter l'atteinte des objectifs établis, à faire voir à l'employé les opportunités de développement et ses occasions de dépassement sur le plan du savoir, du savoir-faire et du savoir être, c'est-à-dire des connaissances, des compétences ainsi que des attitudes et des comportements et à le convaincre de s'investir personnellement dans le développement de ses habiletés et l'amélioration continue de la qualité du travail.

Le gestionnaire et l'employé doivent convenir que l'évaluation repose sur une analyse du rendement au travail et de tout ce qui s'y rattache dans le but de trouver des pistes d'amélioration.

Lorsque ces deux parties auront partagé, accepté et reconnu ces faits, elles pourront établir ensemble les objectifs à atteindre dans une perspective selon laquelle chacun y trouve son compte.

Une meilleure compréhension du fonctionnement humain permet au gestionnaire de tenir des propos et d'accomplir des gestes qui constituent de puissants leviers pour encourager ses collaborateurs à s'investir dans l'amélioration continue de la qualité de leur travail et à se surpasser sur les plans personnel et professionnel.

Au-delà de la démarche proposée et de la méthodologie d'analyse suggérée pour élaborer des plans d'amélioration continue, ce module se veut un argumentaire pour aider le gestionnaire à mieux appuyer ses collaborateurs dans la prise en charge de leur propre devenir.

« UN PESSIMISTE VOIT LA DIFFICULTÉ DANS CHAQUE OPPORTUNITÉ; UN OPTIMISTE VOIT L'OPPORTUNITÉ DANS CHAQUE DIFFICULTÉ. »

WINSTON CHURCHILL

« NI LES SITUATIONS NI LES GENS NE PEUVENT ÊTRE AMÉLIORÉS PAR UN FACTEUR EXTERNE. SI AMÉLIORATION IL DOIT Y AVOIR, ELLE DOIT VENIR DE L'INTÉRIEUR. »

DALE CARNEGIE

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Identification des comportements et des attitudes favorisant l'épanouissement et l'efficacité.**
2. **Précision de méthodes et de techniques facilitant la prise en charge de l'évolution professionnelle.**
3. **Développement de stratégies qui feront de chacun l'artisan de son propre devenir et de celui de l'entreprise.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Pourquoi un projet d'amélioration ?
 Comment déterminer des cibles d'amélioration ?
 Avantages et limites des projets d'amélioration
 Nature des cibles d'amélioration
 Description des dimensions
 Qu'en pensez-vous ?
 Votre perception du travail
 Quels sont les besoins de chacun ?
 Besoin de dépassement
 Secret des gens d'action
 La pensée « proaction »
 Suggestions pour se lancer dans l'action
 La clé du succès est dans l'attitude
 L'efficacité au travail... une question de recherche d'amélioration
 Recherche de moyens pour s'améliorer
 Secrets des bâtisseurs
 Explications sur les secrets des bâtisseurs
 Qu'avez-vous à suggérer ?
 De l'imagination à la réalité
 Quelle séquence d'actions proposez-vous ?
 Quelques réflexions
 Questions à se poser
 Évaluation et plan d'action

CONTEXTE

L'influence du responsable d'une équipe sur « la bonne santé mentale » est indéniable; son propre équilibre a un impact direct et immédiat sur chacun de ses collaborateurs. Conséquemment, plus grande sera sa capacité « d'habiter » les différentes facettes de sa personnalité, meilleure sera la santé mentale au travail de l'ensemble de l'équipe dont il a la charge.

Chacune des constituantes de la personnalité a des exigences spécifiques et se questionne d'une façon distincte sur des enjeux qui l'interpellent directement; donc le superviseur/gestionnaire doit être en mesure de répondre adéquatement à toutes les questions sans se sentir pris au dépourvu devant une question particulière et surtout ne pas rejeter une question du revers de la main en utilisant la raillerie ou en disant : « cette question n'est pas pertinente » tout simplement pour masquer son incapacité à y répondre.

Lorsque quelqu'un pose une question de la nature de celles qui sont proposées dans cet atelier, ceci manifeste l'importance qu'il accorde à ce sujet dont la réponse aura un impact sur son équilibre personnel.

« LA PAIX N'EST PAS L'ABSENCE DE GUERRE, MAIS UN ÉTAT D'ESPRIT, UNE DISPOSITION À LA BIENVEILLANCE, À LA CONFIANCE, À LA JUSTICE. »

SPINOZA

« LE CALME ET LA QUIÉTUDE SONT DES CHOSES QUI DÉPENDENT PLUS DES DISPOSITIONS INTÉRIEURES DE L'ESPRIT QUE DES CIRCONSTANCES EXTÉRIEURES ET L'ON PEUT LES GOÛTER MÊME AU MILIEU D'UNE APPARENTE AGITATION. »

ALEXANDRA DAVID-NEEL

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Découverte du plus grand doigté que possède un participant s'il était interpellé par un des membres de son équipe pour répondre à une question particulière.**
2. **Identification des questions pour lesquelles un participant considère être moins en mesure de satisfaire les besoins d'un collaborateur en cette matière.**
3. **Précision de stratégies pour combler les déficits identifiés grâce à l'assistance des autres participants à cet atelier.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Pourquoi la « bonne santé mentale » au travail ?
 La santé de votre entreprise
 De saines pratiques
 Le responsable d'équipe... est toujours « en première ligne »
 Les bonnes pratiques
 La prévention
 Questionnements des personnes fortement imaginatives
 Questionnements des personnes fortement rationnelles
 Questionnements des personnes fortement émotives
 Questionnements des personnes fortement poussées vers l'action
 Mes plus grandes forces, mes plus grands défis
 Les risques d'épuisement
 L'état de ma santé mentale
 Vérification d'habitudes
 Stratégies pour tendre vers l'équilibre
 Pour mieux contribuer à l'équilibre
 Oeuvrer dans une organisation saine
 Évaluation et plan d'action

NIVEAUX
ENJEUX



6 journées



SC.1 **Le déroulement de réunions efficaces**
1 jour
Animer des réunions qui amènent chaque personne à percevoir la pertinence et les retombées positives de sa participation.



SC.2 **La détermination des objectifs et des priorités**
1 jour
Formuler des objectifs précis et les hiérarchiser en fonction des priorités de l'équipe.



SC.3 **La mise en oeuvre de l'approche-client**
1 jour
Instaurer une philosophie de travail basée sur l'interdépendance entre clients et fournisseurs, qu'ils soient internes ou externes.



SC.4 **La tenue de rencontres d'évaluation profitables**
1 jour
Tenir des rencontres d'évaluation constructives qui incitent chaque personne à se dépasser.



SC.5 **La gestion du changement**
2 jours
Développer des stratégies qui permettent d'accompagner l'équipe dans tout processus de changement.
Coaching Profil d'adaptation au changement (4 heures)



CONTEXTE

Dans une organisation, beaucoup de temps et d'énergie sont consacrés au travail avec d'autres collègues, que ce soit dans un contexte formel de rencontres hebdomadaires, de travail en comité ou dans un contexte informel, comme celui d'un groupe de travail chargé de régler un problème particulier. Quand il faut prendre une décision, informer les membres de l'organisation de la mise en place d'une nouvelle procédure ou obtenir l'opinion des collègues, on passe du temps en groupe.

Autrefois, les rencontres se déroulaient dans un même lieu physique. Aujourd'hui, elles peuvent se dérouler à distance, par téléconférences ou par vidéoconférences. Malheureusement, beaucoup de réunions ne portent pas les fruits attendus et nécessitent qu'on y investisse beaucoup d'énergie. Qui n'a jamais quitté une réunion avec l'impression désagréable d'avoir perdu son temps ?

Dans un contexte de gestion axée sur la participation de tous les intervenants, les réunions constituent un moyen privilégié de participation à la vie collective, au processus de prise de décision et au travail d'équipe.

Les réunions offrent l'occasion d'échanger des idées, de partager des expériences, de développer une synergie et de prendre des décisions éclairées. Cependant, elles se soldent parfois par des pertes de temps causées par des méthodes de partage d'informations inappropriées, des modalités de discussions inadéquates et le manque de discipline qui y prévaut.

Beaucoup trop de réunions se déroulent à des moments de la journée ou de la semaine où les participants sont les plus productifs.

Une réunion est efficace dans la mesure où chaque intervenant y perçoit les résultats et les retombées positives de sa participation.

« CE QUI RAPPROCHE, CE N'EST PAS LA COMMUNAUTÉ DES OPINIONS, C'EST LA CONSANGUINITÉ DES ESPRITS. »
MARCEL PROUST

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Estimation de son degré d'aisance dans l'application de certaines règles de gestion des réunions.
2. Identification de certaines lignes de conduite qui garantiront l'efficacité des réunions.
3. Découverte de moyens pour développer son habileté dans la gestion des réunions.

ÉLÉMENTS DE CONTENU

- Réunions dans lesquelles je suis impliqué(e)
- Analyse d'attitudes
- Opinions sur les réunions
- Diverses réactions lors des réunions
- Analyse de l'ordre du jour
- Grille d'analyse des réunions
- Ordre du jour
- Contribution efficace
- Types de réunions
- Mises en situation
- Comportements lors de différents types de réunions
- Ma gestion des réunions
- Réactions dans divers types de réunions
- Exercice de projection mentale
- Attitudes et comportements entourant les réunions
- Réactions de chaque dynamique relativement aux réunions
- Évaluation et plan d'action

organiser

LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS ET PRIORITÉS

MODULE SC.2

m3i
SUPERVISION
INTÉGRAL

FICHE SIGNALÉTIQUE

CONTEXTE

Au début d'un projet, seul le leader possède une vision claire du projet qu'il désire mener à terme. Plusieurs s'attendent à ce qu'il leur dise quoi faire, mais son véritable rôle, à ce moment-là, consiste à leur présenter le projet.

Cette vision permettra au supérieur de fixer des objectifs réalistes et réalisables et d'en faciliter l'atteinte grâce à sa capacité de les formuler dans un langage clair et significatif et, par la suite, de les transmettre à ses collaborateurs afin qu'ils se les approprient eux-mêmes pour s'engager ensemble dans leur réalisation.

Les objectifs sont atteints par l'accomplissement d'une série d'actions et de gestes précis, ordonnancés de manière à respecter les principes d'efficacité qui permettront d'économiser l'énergie déployée, tout en accroissant l'efficacité de la démarche.

L'établissement des priorités demande un bon jugement et beaucoup de discernement afin de déterminer la séquence des gestes à poser et d'en évaluer l'impact.

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Précision d'une méthode de formulation d'objectifs.**
2. **Identification de critères pour déterminer les priorités.**
3. **Développement de techniques et d'habiletés pour exprimer clairement et précisément ses attentes.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Mesure de mon niveau d'habiletés
Mises en situation
Objectifs et personnalité
Représentation schématique de la formulation d'objectifs
Définition et illustration
Objets des indices de mesure
Indices de mesure
Essai de formulation d'objectifs
Exemples d'objectifs opérationnels selon les zones de performance
Place à la vision
La chaîne Moyens – Fins
Contexte de la formulation des objectifs
Objectifs divergents
Assistance du superviseur dans la détermination des objectifs
Bien faire les bonnes choses
Détermination des priorités
L'essentiel et l'accessoire
Fonctionnement idéal
Réactions de chaque dynamique face aux objectifs et aux priorités
Préciser ce qu'il y a à faire
Évaluation et plan d'action

« SI TU AS BÂTI DES CHÂTEAUX DANS L'AIR, TON TRAVAIL NE DOIT PAS ÊTRE PERDU; C'EST LÀ QU'ILS DOIVENT ÊTRE. MAINTENANT, PLACE LES FONDATIONS EN-DESSOUS. »

HENRY DAVID THOREAU

« L'HOMME DE JUGEMENT SE CONDUIT AVEC RAISON ET SAGESSE; L'HOMME DE DISCERNEMENT N'A PAS NÉCESSAIREMENT CES DEUX QUALITÉS, MAIS IL A LA NETTETÉ D'ESPRIT, QUI [...] APERÇOIT LES CHOSES DÉLICATES, DIFFICILES À VOIR. »

ÉMILE LITTRÉ

communiquer

LA MISE EN OEUVRE DE L'APPROCHE-CLIENT

MODULE SC.3

m3i
SUPERVISION
INTÉGRAL

FICHE SIGNALÉTIQUE

CONTEXTE

Pour se démarquer de la concurrence par la qualité des services offerts, il est essentiel de développer une bonne synergie entre les partenaires d'une entreprise afin de leur permettre de bien assumer leurs rôles et responsabilités et de reconnaître la complémentarité requise pour réaliser leurs tâches respectives et atteindre les objectifs de l'entreprise.

Cependant, le manque de vision globale des liens qui unissent les partenaires d'une organisation autour d'une cause commune et, à des degrés variables, la perspective, la proximité des dossiers et l'intérêt personnel exercent une énorme influence sur l'efficacité de l'ensemble.

Parfois, l'impatience, l'intolérance, la fermeture d'esprit, l'isolement, le manque de respect, les difficultés de communication ou le doute sur la sincérité de l'interlocuteur ne sont que l'expression de malaises résultant de l'ignorance de la vision et des valeurs qui motivent les efforts de tous pour répondre à la mission et aux besoins de l'organisation.

Sur le plan organisationnel, de telles attitudes engendrent des erreurs, du travail bâclé, des réactions individualistes, un manque de perspective quant aux grands enjeux auxquels l'organisation doit se mesurer et une insouciance quant aux préoccupations d'amélioration de la qualité des produits et des services. Par conséquent, la qualité des services internes s'en trouvera grandement affectée.

Dans toute organisation, la qualité du service que les employés de différents secteurs ou de différentes fonctions s'offrent est directement reliée à la considération et à l'importance qu'ils s'accordent mutuellement.

« NE DEMANDEZ PAS CE QUE VOTRE CLIENT PEUT FAIRE POUR VOUS, MAIS CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE POUR VOS CLIENTS. »

FAITH POPCORN

« LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ENTREPRISE EST DE CRÉER ET DE GARDER UN CLIENT. »

THEODORE LEVITT

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Découverte des incidences et des conséquences d'une complicité entre les clients et les fournisseurs.**
2. **Précision des critères d'évaluation de la satisfaction des attentes des clients.**
3. **Développement d'attitudes et de comportements qui faciliteront les échanges entre les clients et les fournisseurs.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Analyse des réactions face à un fournisseur
Analyse des réactions face à un client
Définitions
Particularités recherchées dans un produit ou un service
Les personnes avec qui je transige
Particularités d'un produit ou d'un service recherchées par différents types de clients
Mes attentes envers mes fournisseurs
Mises en situation
Liens d'interdépendance
Mon environnement organisationnel représenté sous la forme d'un réseau
Exemple de grille d'interdépendance
Modèle de document de travail
Ce qu'un client recherche de la part d'un fournisseur
Sujets de préoccupations
Mesure de la qualité du travail réalisé
Ce que certains types de fournisseurs ont tendance à faire valoir auprès de leurs clients
Feuille de travail
Retour sur ma propre expérience
Obstacles à la qualité du service à la clientèle
Mieux se connaître pour mieux servir la clientèle
Évaluation et plan d'action



CONTEXTE

L'évaluation exige un contact personnalisé entre un gestionnaire et un employé au cours duquel la confiance et le respect mutuels deviendront la clé de voûte pour atteindre les objectifs reconnus et acceptés par les deux parties impliquées.

Les émotions et la rationalité sont présentes lors d'une rencontre d'évaluation. Bien qu'on tente particulièrement de poser un regard juste sur la situation, il faut reconnaître que la ligne est mince entre l'interprétation logique des résultats et la charge émotionnelle correspondant à une estimation bien personnelle des efforts déployés pour obtenir des résultats qui ne sont pas toujours à la hauteur des attentes.

En étant conscient de l'impact des signes d'appui et d'appréciation qu'il fournit à ses collaborateurs, le gestionnaire saura comment s'y prendre pour mettre en évidence les ajustements nécessaires pour tendre vers les objectifs établis, en insistant auprès de chacun d'une façon particulière et personnalisée sur les aspects qui l'inciteront à se dépasser.

Pour préserver chez ses collaborateurs une image positive d'eux-mêmes, le gestionnaire pourrait se donner comme défi de les « surprendre à faire des bons coups ».

« C'EST L'ÉVALUATION QUI FAIT DES TRÉSORS ET DES JOYAUX DE TOUTES CHOSES ÉVALUÉES. »

FRIEDRICH NIETZSCHE

« BONNE EST L'ACTION QUI N'AMÈNE AUCUN REGRET ET DONT LE FRUIT EST ACCUEILLI AVEC JOIE ET SÉRÉNITÉ. »

BOUDDHA

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Réalisation de rencontres d'appréciation du rendement qui évitent les pièges de l'émotivité.**
2. **Identification des causes d'insatisfaction à la suite de la rencontre d'évaluation.**
3. **Découverte des conditions facilitantes qui donneront le goût de continuer à progresser.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Rencontre d'évaluation
 Question d'attitude
 Comment préparez-vous une rencontre d'évaluation?
 Évaluation de votre attitude
 Préparation de la rencontre d'évaluation
 Bien amorcer la rencontre
 Communiquer les résultats
 S'appuyer sur des faits
 Dans ma propre expérience
 Analyse d'une rencontre d'évaluation
 Causes d'échec ou d'insatisfaction de la rencontre d'évaluation
 Reconnaître les contributions
 Que dire à un employé?
 Résistances fréquentes
 Surmonter les résistances
 Craintes des gestionnaires
 À faire et à ne pas faire
 Conditions facilitantes
 Mises en situation
 Souligner les efforts
 Vérification du niveau d'habileté
 Quelques réflexions
 Questions à se poser
 Évaluation et plan d'action



CONTEXTE

Introduire un changement avec succès, c'est mettre en place une façon de faire qui peut satisfaire aux exigences rationnelles et émotionnelles des personnes touchées.

La personne qui introduit un changement doit être en mesure de connaître la portée et les limites de ses comportements et des stratégies qu'elle adoptera pour amorcer le changement.

Cette personne vit elle-même un changement dans ce qu'elle introduit dans son milieu; d'où la nécessité d'être conscient de ses propres réactions dans cette situation.

Le succès de son intervention réside dans le choix de la démarche qu'elle privilégie ainsi que dans son aptitude à composer avec les réserves et les résistances manifestées par ses collaborateurs.

En reconnaissant que le changement confronte chacun à ses propres limites — ses craintes, ses frustrations et ses peurs — la personne qui introduit un changement s'assurera de mettre en place des mécanismes qui permettront à tous d'exprimer leurs inconforts, tout en se sentant acceptés et respectés. Ainsi, elle créera une ouverture pour que chacun puisse évoluer avec confiance dans le processus de changement.

« TOUT EST CHANGEMENT, NON POUR NE PLUS ÊTRE, MAIS POUR DEVENIR CE QUI N'EST PAS ENCORE. »

ÉPICTÈTE

« SI TU SAVAIS CHANGER DE NATURE QUAND CHANGENT LES CIRCONSTANCES, TA FORTUNE NE CHANGERAIT PAS. »

NICOLAS MACHIAVEL

RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Découverte des conditions idéales d'adaptation et d'implantation du changement.**
2. **Précision des caractéristiques personnelles susceptibles de garantir du succès à l'instigateur du changement.**
3. **Découverte des facteurs de succès et des causes d'échec du changement.**

ÉLÉMENTS DE CONTENU

Évaluation de ma capacité d'adaptation
 Mes tendances par rapport au changement
 Caractéristiques reliées à l'adaptation au changement
 Constitution d'un profil
 Réactions de chaque dynamique par rapport au changement
 Conditions idéales au changement
 Éléments les plus menaçants dans un changement
 Comment inciter chacun à changer
 Le changement bienvenu
 Principales attentes de chaque dynamique face à leur supérieur lors de l'introduction d'un changement
 Succès ou échec
 Qu'en pensez-vous?
 Croyances et fondements à la base de stratégies d'introduction de changements
 Mises en situation
 Stratégies d'introduction du changement
 Diverses réactions de résistance
 Méthodes pour atténuer la résistance
 Pour faciliter les changements de mentalités
 Penser et agir autrement
 Paradoxe de pousser
 Vitesse d'implantation
 Pour réussir l'introduction de changements
 Avantages et inconvénients de diverses méthodes pour atténuer la résistance
 Profil de l'instigateur qui réussit l'introduction de changements
 Évaluation et plan d'action

UNE APPROCHE DIDACTIQUE QUI S'APPUIE SUR L'ANDRAGOGIE

Mesurez vos habiletés et vos pratiques à l'aide d'outils d'autodiagnostic.

Modifiez vos pratiques en prenant conscience de votre potentiel.

Maîtrisez de nouvelles techniques qui améliorent vos compétences.

Intégrez ces nouvelles techniques dans votre supervision au quotidien.

Fondé en 2010, l'Institut M3I a pour mission d'optimiser la contribution des personnes dans le devenir des entreprises et des organisations.

Ses quatre principaux champs d'intervention, tous interreliés et interdépendants, sont :

- la **supervision** du personnel;
- l'**intégration** d'un nouvel arrivant dans une équipe de travail;
- le **coaching** auprès des gestionnaires et des employés;
- la recherche et le **développement** appliqués à la gestion des personnes et des organisations.

Pour assurer la qualité de ses services, l'Institut M3I regroupe des intervenants aux expertises variées, qui apportent leurs compétences ainsi que leurs expériences personnelles et professionnelles aux nombreuses activités offertes. Toutes ces activités génèrent des retombées positives pour chaque personne qui y participe, de même que pour son entourage et son organisation.



La création de l'Institut M3I est l'aboutissement de la longue et prolifique carrière de Denis Ouimet qui, dès 1976, a mis sur pied le BUreau de REcherche et de FORmation en « gestion intégrée », connu sous le nom de Burefor Inc., pour guider les gestionnaires dans l'élaboration de pratiques

managériales, de philosophies et de valeurs de gestion. Ainsi, au fil des ans, il a accompagné des milliers de personnes qui provenaient de tous les échelons de la hiérarchie et de milieux professionnels diversifiés.

Pendant 10 ans, Denis Ouimet a occupé une charge d'enseignement universitaire, ce qui lui a permis de rester en contact étroit avec la recherche fondamentale, tout en poursuivant ses travaux orientés sur la gestion au quotidien. Ses travaux et recherches sur le développement du management, la formation et le comportement organisationnel ont fait l'objet de plusieurs présentations et publications aux niveaux national et international. Il a également écrit sept volumes, collaboré à trois ouvrages techniques, publié plus de 30 articles dans diverses revues spécialisées, et il a aussi élaboré de nombreux documents d'autoformation, comprenant plus de 80 fascicules, manuels d'exercices et instruments de diagnostic des habiletés de gestion.

Parmi ses réalisations les plus importantes, Denis Ouimet a conçu et développé, en 2007, le programme M3I Supervision, qui vise le développement des compétences en gestion des ressources humaines axé sur la supervision au quotidien. Ce programme est maintenant diffusé par l'entremise des services aux entreprises de plus du tiers des cégeps au Québec.

Monsieur Ouimet est détenteur d'un baccalauréat ès arts de l'Université de Montréal, d'un baccalauréat en pédagogie de l'Université de Sherbrooke, d'un baccalauréat en sciences commerciales de l'École des hautes études commerciales de Montréal et d'une maîtrise ès arts en analyse de systèmes de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. De plus, il a terminé la scolarité du doctorat en relations industrielles à l'Université Laval, dont une session d'études à la School of Industrial and Labor Relations de Cornell University, ce qui l'a amené à entreprendre une recherche approfondie en gestion des ressources humaines.

