



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

FICHES SIGNALÉTIQUES

CONTEXTES, RÉSULTATS ET CONTENUS

POUR GÉRER
PLUS EFFICACEMENT

*et plus
humainement*

13 ans

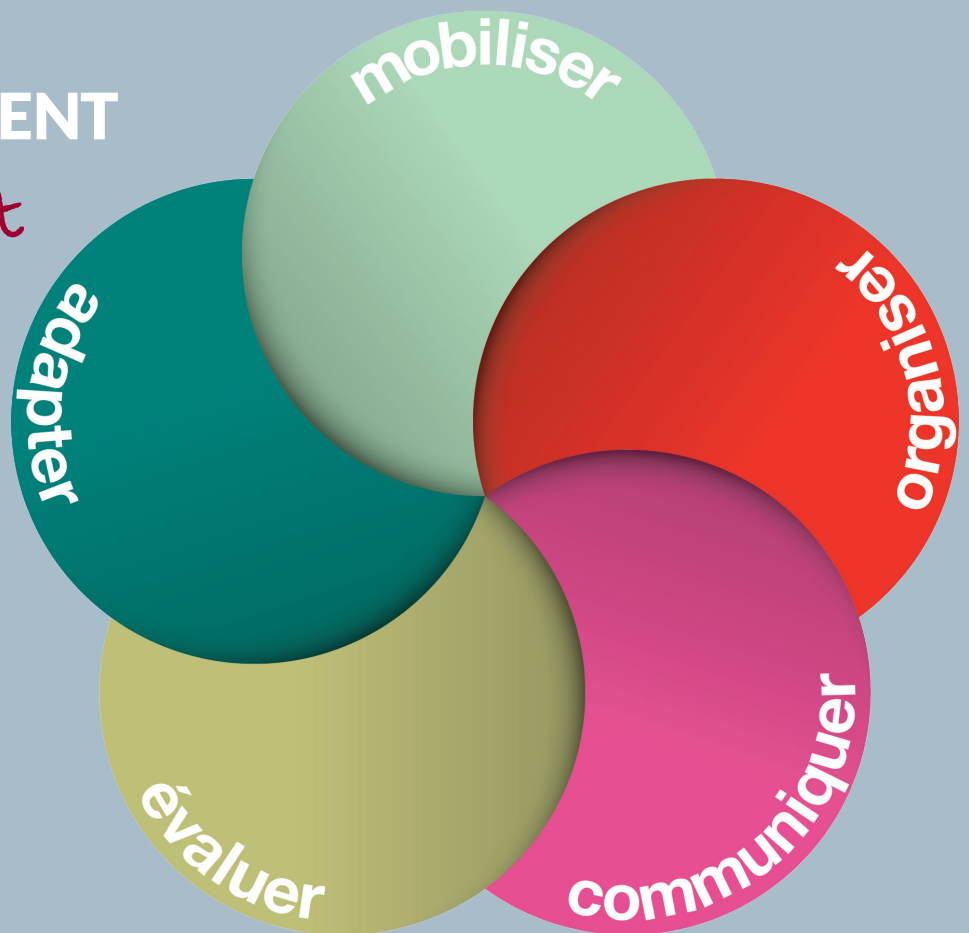
*de résultats positifs et
de retombées significatives*

Plus de 1 900

*organisations et
entreprises desservies*

Plus de 5 500

participants au programme



INSTITUT m3i
MESURER – MODIFIER – MAÎTRISER – INTÉGRER

Programme administré et coordonné par :

INSTITUT M3I

MESURER – MODIFIER – MAÎTRISER – INTÉGRER

Institut M3I
2750, rue Einstein, bureau 334
Québec (Québec) G1P 4R1
Tél. : 418 658-0201
institutm3i.com
m3isupervision.com

Conçu et développé par : Denis Ouimet

Burefor Inc.

Bureau de REcherche et de FORmation
en « gestion intégrée »
11, rue Nobel
LÉVIS (Québec) G6V 7C6
Tél. : 418 833-0761
Télec. : 418 833-5936

© BUREFOR Inc.

NIVEAUX			
ENJEUX	8 journées	5 journées	6 journées
	SA.1 La personne et ses motivations SA.2 L'équipe et son fonctionnement SA.3 Le rôle du leader / coach	SB.1 L'analyse de profils d'équipes	SC.1 Le déroulement de réunions efficaces
	SA.4 La gestion efficace du quotidien SA.5 La délégation et la responsabilisation	SB.2 La prise de décisions appropriées	SC.2 La détermination des objectifs et des priorités
	SA.6 La communication, l'écoute et le feedback	SB.3 La transmission de directives claires	SC.3 La mise en oeuvre de l'approche-client
	SA.7 L'appréciation du travail réalisé	SB.4 Le soutien dans l'élaboration de projets d'amélioration	SC.4 La tenue de rencontres d'évaluation profitables
	SA.8 La gestion des comportements difficiles	SB.5 Le maintien d'une bonne santé mentale au travail	SC.5 La gestion du changement 2 jrs

TOUS DROITS RÉSERVÉS

La traduction, l'adaptation, la reproduction, la distribution ou l'utilisation de ce matériel à des fins commerciales, autres que celles accordées sous licence et dans le cadre d'ententes de formation par l'Institut M3I, sont strictement interdites.



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 (90 minutes)



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.

Coaching Profil de mon équipe (60 minutes)



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.

Coaching Profil de mon équipe (60 minutes)
+ 150 minutes en 3 rencontres supplémentaires

mobiliser

L'ANALYSE DE PROFILS D'ÉQUIPES

MODULE SB.1

m3i
SUPERVISION
ENRICH

FICHE SIGNALÉTIQUE CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU

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 les spécificités de chaque membre de l'équipe, les superviseurs sauront conjuguer l'énergie nécessaire pour garantir les plus grandes réalisations.

De là 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 RAPPROCHE, 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

FICHE SIGNALÉTIQUE

CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU

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

FICHE SIGNALÉTIQUE CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU

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

évaluer

LE SOUTIEN DANS L'ÉLABORATION DE PROJETS D'AMÉLIORATION

MODULE SB.4

FICHE SIGNALÉTIQUE
CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU

m3i
SUPERVISION
ENRICH

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

adapter

LE MAINTIEN D'UNE BONNE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

m3i
SUPERVISION
ENRICH

MODULE SB.5

FICHE SIGNALÉTIQUE
CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU

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
CHOSSES 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

Ouvrer dans une organisation saine

Évaluation et plan d'action