



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

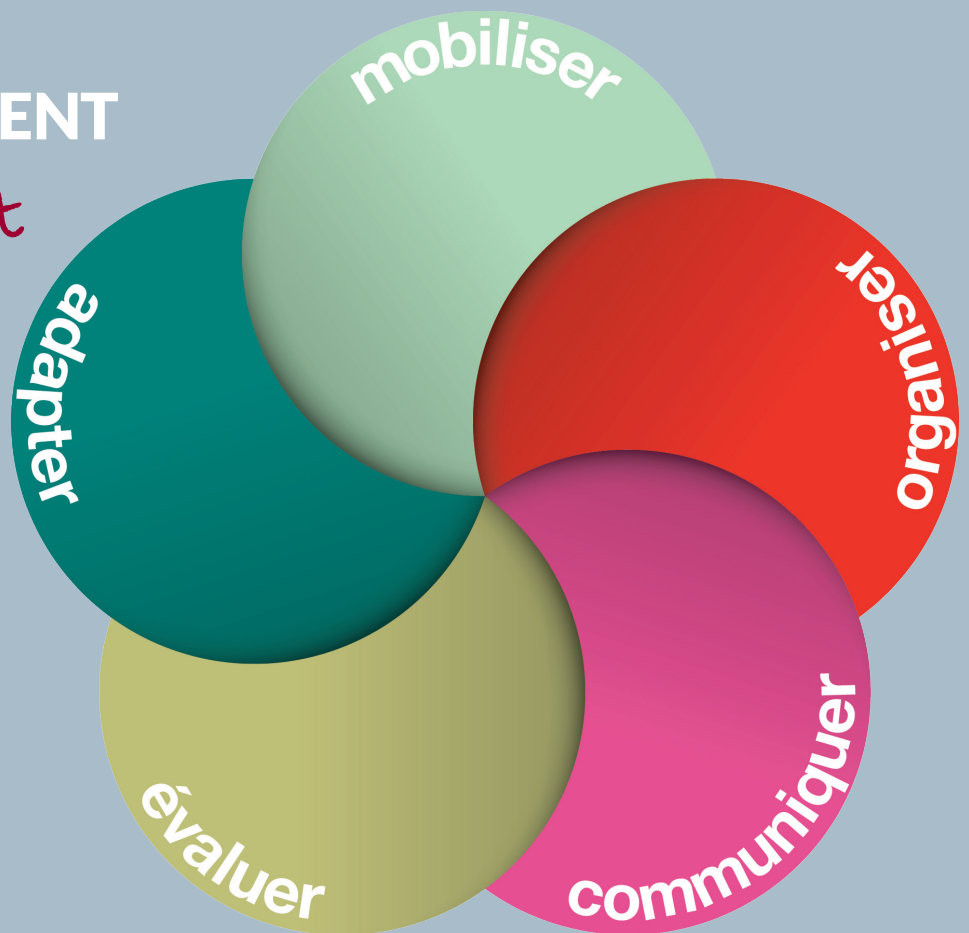
*de résultats positifs et
de retombées significatives*

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 :

Conçu et développé par : Denis Ouimet

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

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

m3i

SUPERVISION

INTÉGRAL

6 journées



SC.1

1 jour

Le déroulement de réunions efficaces

Animer des réunions qui amènent chaque personne à percevoir la pertinence et les retombées positives de sa participation.



SC.2

1 jour

La détermination des objectifs et des priorités

Formuler des objectifs précis et les hiérarchiser en fonction des priorités de l'équipe.



SC.3

1 jour

La mise en oeuvre de l'approche-client

Instaurer une philosophie de travail basée sur l'interdépendance entre clients et fournisseurs, qu'ils soient internes ou externes.



SC.4

1 jour

La tenue de rencontres d'évaluation profitables

Tenir des rencontres d'évaluation constructives qui incitent chaque personne à se dépasser.



SC.5

2 jours

La gestion du changement

Développer des stratégies qui permettent d'accompagner l'équipe dans tout processus de changement.

Coaching

Profil d'adaptation au changement (4 heures)

mobiliser

LE DÉROULEMENT DE RÉUNIONS EFFICACES

MODULE SC.1

m3i
SUPERVISION
INTÉGRAL

FICHE SIGNALÉTIQUE CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU

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

FICHE SIGNALÉTIQUE
CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU
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.

« 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

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

FICHE SIGNALÉTIQUE CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU

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

évaluer

LA TENUE DE RENCONTRES D'ÉVALUATION PROFITABLES

MODULE SC.4

m3i
SUPERVISION
INTÉGRAL

FICHE SIGNALÉTIQUE
CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU

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

adapter

LA GESTION DU CHANGEMENT

MODULE SC.5

m3i
SUPERVISION
INTÉGRAL

FICHE SIGNALÉTIQUE CONTEXTE, RÉSULTATS ET CONTENU

CONTEXTE

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

ÉPITECTE

« 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