

### 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

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

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

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