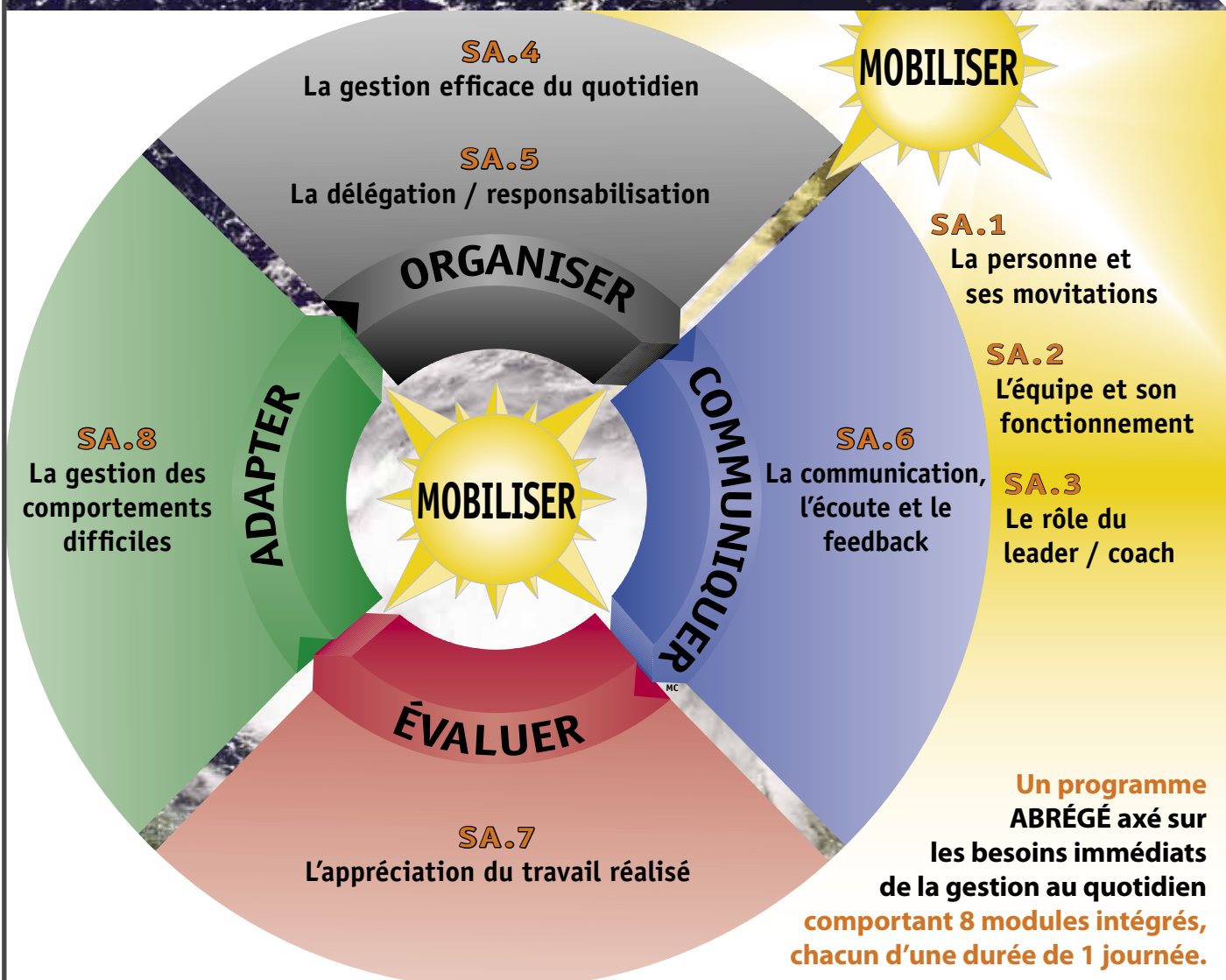


PROGRAMME ABRÉGÉ

Contexte, résultats recherchés et éléments de contenu

LE FACTEUR HUMAIN : L'INGRÉDIENT ESSENTIEL À TOUT PROJET



LA GESTION DES PERSONNES AU QUOTIDIEN

LE FACTEUR HUMAIN : L'INGRÉDIENT ESSENTIEL À TOUT PROJET

Bases conceptuelles du programme

L'interface du superviseur avec les membres de son équipe constitue la pierre angulaire de ce programme. En fait, la réalité quotidienne du milieu du travail démontre, sans équivoque, que les objectifs les mieux ciblés, l'organisation du travail la plus sophistiquée et les mécanismes d'ajustement et d'adaptation les plus raffinés ne pourront pas fournir les résultats escomptés si les gens concernés n'ont pas adhéré à la cause poursuivie ou s'ils ne sont pas en mesure de bien comprendre ce que l'on attend d'eux.

Les impératifs de la gestion au quotidien exigent du superviseur qu'il développe des réflexes et des automatismes pour être en mesure de toujours réagir de façon appropriée. Ainsi, les doutes et les hésitations quant à sa capacité à intervenir adéquatement seront éliminées, lui permettant donc d'accomplir son rôle avec aisance et confiance.

Le programme **M³i – Supervision** propose à toute personne en position de supervision de :

- **Découvrir les éléments constitutifs de la tâche de supervision.**
- **Estimer son niveau d'habiletés dans les différentes facettes de ce travail.**
- **Développer des manières d'être et des façons de faire pour assumer pleinement un rôle de supervision.**
- **Acquérir les compétences nécessaires pour satisfaire aux exigences du poste qu'on occupe.**
- **Favoriser l'éclosion d'un environnement de travail qui soit une source d'épanouissement personnel et professionnel pour chacun de ses collaborateurs au sein de l'équipe de travail.**

*Le modèle explicatif du comportement humain « **Les dynamiques de la personne** » sert de fondement pour comprendre les différences individuelles.
Des applications de ce modèle se retrouvent dans tous les modules du programme M³i – Supervision.*

Module SA.1 LA PERSONNE ET SES MOTIVATIONS

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 ainsi que les sources de motivations qui nous propulsent vers l'action.

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 tiendra 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
- √ Mises en situation
- √ Vérification d'habitudes
- √ Quelles sont leurs motivations?
- √ De la perception à l'action
- √ Objets de motivation pour chaque dynamique
- √ Habiletés de gestion importantes pour chaque dynamique

Module SA.2 L'ÉQUIPE ET SON FONCTIONNEMENT

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
- √ Principes directeurs
- √ Évolution d'une équipe
- √ 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
- √ Mises en situation
- √ Influence du responsable
- √ Caractéristiques d'un projet mobilisateur
- √ Exigences de la mobilisation
- √ Préoccupations de chaque dynamique lors du lancement d'un projet mobilisateur
- √ Réalité de la compétition
- √ Analyse des réactions en fonction de la dominante de la personnalité
- √ Compétition ou coopération
- √ Bénéfices de la coopération
- √ Système « gagnant-perdant »
- √ Quelques réflexions
- √ Questions à se poser

Module SA.3 LE RÔLE DU LEADER / COACH

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 entregent, 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
- √ 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

Module SA.4

LA GESTION EFFICACE DU QUOTIDIEN

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 Quimet)

« 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'efficacé 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
- √ Forte efficacité au travail
- √ Faible efficacité au travail
- √ Vérification de mon sens de l'organisation
- √ Tendance de chaque dominante de la personnalité 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

Module SA.5 DÉLÉGATION / RESPONSABILISATION

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.

« 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. 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 reliés 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
- √ Mises en situation
- √ Transition pour une délégation réussie
- √ Analyse de votre façon de « faire faire »
- √ Commentaires
- √ Raisons d'échec à la délégation
- √ Remèdes à la délégation inefficace
- √ 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
- √ Style de travailleur 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

Module SA.6

LA COMMUNICATION, L'ÉCOUTE ET LE FEEDBACK

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
- √ Quel genre de relations chacun entretient-il dans le milieu de travail ?
- √ Les relations interpersonnelles de chaque dynamique
- √ Profil d'une personne habile dans les relations interpersonnelles
- √ Obstacles à une communication efficace
- √ Les éléments essentiels
- √ Mises en situation
- √ 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
- √ 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

Module SA.7 APPRÉCIATION DU TRAVAIL RÉALISÉ

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 coeur 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'apprécier. »

(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 ?
- √ Mises en situation
- √ 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
- √ Opinions sur les erreurs
- √ Fiche d'appréciation du rendement
- √ Quelques réflexions
- √ Questions à se poser

Module SA.8 LA GESTION DES COMPORTEMENTS DIFFICILES

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
- √ Mises en situation
- √ Conduites répréhensibles attribuables à chaque dynamique
- √ Le champion et son influence
- √ Le dépendant et son influence
- √ L'excessif et son influence
- √ Le solitaire et son influence
- √ Le déprimé et son influence
- √ Processus d'intervention
- √ 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.
- √ Histoires pour réfléchir

Notes biographiques du concepteur du programme



Le programme M3I — Supervision a été conçu et développé par Denis Ouimet, qui est aussi l'auteur de chacun des 20 modules. Ce programme de développement des compétences en gestion et en supervision des ressources humaines constitue l'aboutissement d'une longue et fructueuse carrière de conseiller en développement des personnes et des organisations.

En 1976, monsieur Ouimet a mis sur pied le BUreau de REcherche et de FORmation en « gestion intégrée » BUREFOR Inc. Il a ainsi eu l'occasion d'accompagner chaque année des centaines de personnes dans l'élaboration de pratiques managérielles, de philosophies et de valeurs de gestion. Selon sa conception, la nécessité de satisfaire aux besoins des collaborateurs constitue la condition essentielle du succès de toute entreprise. Par conséquent, toutes ses interventions sont axées sur le développement d'attitudes et de comportements de gestion qui permettent de répondre à cette exigence.

Ces milliers de personnes proviennent de milieux fort variés et de tous les paliers de la hiérarchie, allant du conseil d'administration au comité de direction et à l'équipe opérationnelle, du président-directeur général au chef d'équipe, du secteur de la transformation à celui des services, de l'entreprise privée aux organismes de l'état, des institutions politiques et syndicales aux corporations professionnelles, des associations philanthropiques aux organismes à caractère social. Certaines de ces personnes ont gradué de l'école de la vie alors que d'autres ont franchi tous les degrés de l'académie.

Les travaux et les recherches de monsieur Ouimet relativement au développement du management, à la formation et au comportement organisationnel ont fait l'objet de plusieurs présentations et publications au niveau national et international. Pendant 10 ans, une charge d'enseignement universitaire lui a permis de rester en contact étroit avec le milieu de la recherche fondamentale, tout en poursuivant ses travaux orientés sur la gestion au quotidien. Il a écrit 7 volumes, collaboré à 3 ouvrages techniques et publié plus de 30 articles dans diverses revues spécialisées (voir note au bas), ainsi que du matériel d'autoformation comprenant plus de 80 fascicules, manuels d'exercices et instruments de diagnostic d'habiletés de gestion.

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 des Hautes Études Commerciales et d'une maîtrise en analyse de systèmes de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Il a complété les études du doctorat en relations industrielles à l'Université Laval avec une recherche approfondie en gestion des ressources humaines.

Publications:

- Maîtriser l'art du leadership*, Les éditions Burefor Inc., 2007.
- Les dynamiques de la personne*, Les éditions de l'Homme, 1997.
- Le leadership au quotidien*, Les éditions Burefor Inc., 1994.
- Leaders d'aujourd'hui*, Les éditions Burefor Inc., 1993.
- Les classiques du D.O. — Analyse commentée de certaines techniques de développement organisationnel*, Les éditions Burefor Inc., 1992.
- Le manager de la nouvelle génération*, Les éditions Un monde différent ltée, 1990.
- Bien vivre sa vie au travail et à la maison*, Les éditions Un monde différent ltée, 1989.

Collaborations:

- Phillips, J.J., *Measuring Return on Investment, The ROI of Work Process Analysis*, American Society for Training and Development, 1994.
- Reynolds, A., Nadler, L., *The Global HRD Consultant's and Practitioner's Handbook*, Spirit of Quebec, Human Resource Development Press, 1993.
- Gagnon, P.-D., Savard, G., Gosselin, H., et Ouimet, D., *Structure et dynamique de l'entreprise*, Gaëtan Morin Éditeur, 1982.

Revues spécialisées, entre autres: *Revue Commerce*, *Info ressources humaines*, *NSPI Journal*, *Canadian Training Methods*, *Tandem*.