

# BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Agente ou agent de la gestion financière

## PISTES DE DÉVELOPPEMENT SPB ©



**SPB** PSYCHOLOGIE  
ORGANISATIONNELLE  
LA PSYCHOLOGIE AU SERVICE DES AFFAIRES



## SENS DE L'INNOVATION ET CRÉATIVITÉ

*Génère des idées créatives, introduit et fait adopter des nouveautés.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Contribue à un climat propice à la créativité et à l'innovation.
- Favorise les idées nouvelles et originales.
- Encourage l'émergence et l'adoption durable d'idées ou de solutions nouvelles.

### PROJETS ET ACTIONS

- Ne vous contentez pas de votre première idée. Tentez d'en trouver d'autres et présentez-les à quelques personnes avant d'en choisir une.
- Lorsqu'un problème se présente, essayez de trouver une solution en l'abordant sous un angle différent de celui que vous adopteriez normalement, ou comme si vous faisiez partie d'un autre département ou exerceriez une autre profession. Ciblez ensuite les solutions qui vous semblent plausibles et pertinentes, puis proposez-les à vos collègues ou mettez-les en application.
- Accordez-vous du temps en dehors de votre contexte habituel de travail pour réfléchir ou trouver des solutions. Les idées créatives apparaissent souvent lorsque nous ne sommes pas accaparés par nos tâches quotidiennes.
- Si vous êtes responsable d'une équipe, planifiez des rencontres « hors site »; cela devrait aider les gens à adopter un autre mode de pensée et à voir les choses sous des angles différents.
- Lorsqu'une nouvelle problématique se présente, notez les solutions que vous seriez tenté d'adopter sur le moment. Tentez ensuite d'envisager de nouvelles pistes, sans vous censurer, et ajoutez-les à votre liste. Analysez le tout et conservez celles qui semblent les plus prometteuses du point de vue des résultats. Implantuez-les et observez les conséquences.
- Tenez un dossier intitulé « Nouvelles idées ». Chaque fois qu'une idée vous vient à l'esprit, prenez-la en note; ne vous censurez pas. Ajoutez également à votre dossier toutes les bonnes idées qui vous sont communiquées par des membres de votre entourage.
- Choisissez une situation dont les implications sont mineures, par exemple apprendre à travailler avec un nouveau logiciel. Ne lisez pas les instructions et essayez de vous familiariser avec le nouvel outil en utilisant une approche par essais et erreurs.
- Habituez-vous à utiliser des logiciels de remue-méninges (*brainstorming*) disponibles sur le marché.
- Demandez à une personne qui ne connaît rien à vos tâches de vous *challenge* sur vos idées, vos processus, vos méthodes de travail, etc. Faites-le avec ouverture d'esprit et non pour vous justifier. Cet exercice peut vous amener à faire preuve d'innovation.
- Participez à un projet d'un autre département ou collaborez avec des gens occupant une fonction qui demande de la créativité (ex. : marketing, R&D).

- Faites des sessions de remue-méninges. Cet exercice consiste à amener un groupe à lancer le plus grand nombre d'idées possible. Il comporte plusieurs étapes :
  - Soumettez un problème à une équipe.
  - Chaque membre de l'équipe propose le plus grand nombre de solutions possible, aussi anodines semblent-elles. L'expression des idées stimule l'imagination et favorise la créativité.
  - Une personne note toutes les idées.
  - Établissez ensuite des critères qui vous permettront de sélectionner les solutions les plus appropriées pour résoudre le problème. La solution choisie doit, par exemple, favoriser la responsabilisation des employés ou viser la satisfaction du client.
  - Éliminez les solutions inadéquates ou qui ne répondent pas aux critères.
  - Retenez toutes les solutions pertinentes.
  - Raffinez la sélection si nécessaire.
  - Établissez un plan d'action pour implanter les nouvelles idées.
  - Responsabilisez les personnes qui auront à mettre les idées en œuvre.
- Cherchez à vous familiariser avec des méthodes créatives telles que le *mind mapping*, la schématisation d'un problème ou d'une situation.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Lorsque vous songez à des solutions de remplacement, demandez-vous « Pourquoi pas? » au lieu de « Pourquoi? ».
  - Réfléchissez à l'apport de votre équipe :
    - « Est-ce que vos employés et vous savez engendrer de nouvelles idées qui pourraient amener votre organisation à connaître de grands succès? »
  - Assistez à des conférences, lisez des livres ou des revues sur d'autres domaines que le vôtre, ou des biographies sur des gens reconnus pour leur innovation. Essayez de relever des éléments qui pourraient être intégrés à votre réalité.
  - Évaluez l'approche que vous adoptez habituellement par rapport à un problème. Pour ce faire, choisissez une situation, notez toutes les solutions que vous êtes tenté d'adopter et évaluez la nature de celles-ci :
    - Sont-elles basées sur des expériences antérieures?
    - Font-elles essentiellement appel à votre expertise?
    - Représentent-elles un risque?
- Faites cet exercice de réflexion régulièrement afin d'évaluer si vous gagnez en créativité.
- Demandez-vous si vous êtes plus rationnel qu'intuitif dans votre approche :
    - De quelle façon l'utilisation de votre intuition pourrait-elle vous aider?
- Observez un collègue qui est plus intuitif que vous ou discutez avec lui :
- Comment aborde-t-il les problèmes?
- Discutez avec d'autres personnes d'une situation donnée. Écoutez leurs idées, elles pourraient vous ouvrir des perspectives différentes.
  - Ciblez des collègues et amis qui font preuve de créativité. Observez-les, ils peuvent vous servir de modèle. Demandez-leur des astuces.
  - Observez ce que vous faites quand quelqu'un propose des solutions créatives :
    - Avez-vous l'habitude de ne voir que ce qui ne fonctionnera pas?
- Êtes-vous porté à penser : « On a déjà essayé et ça n'a pas fonctionné »?

- Avez-vous d'autres types de réactions?
- Votre attitude vous empêche-t-elle d'être ouvert à de nouvelles idées?
- Que pourriez-vous faire autrement?
- Pourriez-vous garder l'esprit ouvert aux nouvelles idées que les gens apportent plutôt que de voir immédiatement les obstacles ou de surutiliser votre sens critique?
- Évaluez les barrières organisationnelles à l'innovation (aversion pour le risque, micromanagement, bureaucratie lourde, pensée en silo, surcharge de travail, etc.) :
  - Quels en sont les impacts sur vous? Comment pouvez-vous les surmonter?
- Demandez de la rétroaction par rapport à votre sens de l'innovation à des personnes ayant eu l'occasion de vous observer au travail.
- Voyez les erreurs comme des occasions d'amélioration continue. Pensez à un faux pas récent et dégagiez les retombées positives qu'il a générées (ex. : une erreur sans gravité s'est produite et tous se sont unis pour trouver une solution, ce qui a permis de mettre en place des mécanismes pour éviter des erreurs plus importantes.)

## LECTURES

DE BONO, E. (2005). *Six chapeaux de la réflexion : la méthode de référence mondiale*, Paris, Éditions d'Organisation.

GALLO, C. (2011). *Les secrets d'innovation de Steve Jobs : 7 principes pour penser autrement*, Paris, Pearson.

GAVRILOFF, I. et B. JARROSSON (2011). *Une fourmi de 18 mètres ... ça n'existe pas*, (3<sup>e</sup> éd.), Paris, Éditions Dunod.

GETZ, I. et A., G. ROBINSON (2007). *Vos idées changent tout !*, Paris, Éditions d'Organisation.

MIKOLAJCZAK, A. et L. DE BRABANDERE (2010). *Le plaisir des idées : La pratique de la créativité en entreprise*, (4<sup>e</sup> éd.), Paris, Éditions Dunod.

RENS, C. (2011). *10 tests pour stimuler sa créativité*, Paris, Vocatis.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Résolution de problèmes, prise de décision et créativité
- Les nouvelles approches de gestion
- L'innovation
- L'amélioration continue
- La créativité

## SENS DE L'ENGAGEMENT

*Démontre de la considération aux gens avec lesquels il transige (étudiants, collègues, collaborateurs internes et externes), s'intéresse activement à leurs besoins, et cherche à leur faire vivre une expérience positive.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Cherche à comprendre les besoins, les intérêts et la réalité des gens avec qui il transige.
- Tout en tenant compte du contexte de son travail, accorde de l'importance à la satisfaction des besoins des gens avec qui il transige.
- Entretient des relations positives avec les gens avec qui il transige.

## PROJETS ET ACTIONS

- Ne présumez pas que vos clients ont les mêmes critères d'évaluation que vous. Informez-vous de ce qui importe à leurs yeux.
- Établissez des normes pour vous assurer que les produits et les services que vous offrez satisfont aux exigences des clients ou les dépassent.
- Élaborez votre vision et vos objectifs en matière de qualité, de façon à dépasser les attentes de vos clients.
- Rencontrez vos employés qui sont en contact avec la clientèle afin de déterminer la façon dont vous pouvez les soutenir dans leurs efforts pour offrir un bon service.
- Organisez un remue-méninges avec vos employés sur la façon de satisfaire les clients.
- Traitez vos clients internes comme vos clients externes, c'est-à-dire avec le même soin et le même respect. En tant que patron, considérez votre personnel de la même façon que vos clients.
- Discutez du service offert à la clientèle lors de chaque réunion du personnel.
- Préparez une étude sur la satisfaction de la clientèle qui vous amènera à sonder vos clients. Utilisez les résultats de l'étude pour améliorer vos services.
- Montez un dossier contenant les coupures de journaux, de revues professionnelles et d'affaires, les rapports annuels et la recherche en marketing pour chacun de vos clients afin de vous tenir informé de leurs affaires.
- Récompensez le personnel qui offre infailliblement un bon service à la clientèle.
- Offrez à tous les employés une formation spéciale sur le service à la clientèle. Suggérez-leur des façons de s'y prendre avec les clients difficiles et expliquez-leur comment appliquer les politiques et les procédures établies reliées aux services.
- Lorsque vous recevez une plainte, assumez la responsabilité de l'erreur en offrant au client un petit supplément pour compenser son dérangement et effectuez un suivi auprès du client une fois la plainte réglée.
- Installez une boîte de suggestions pour les employés et les clients, afin qu'ils puissent soumettre leurs idées pour améliorer le service à la clientèle.

- Créez un bulletin interne mensuel incluant :
  - Des suggestions pour apprendre comment s'y prendre avec les clients difficiles;
  - Les politiques et les procédures relatives au service à la clientèle;
  - Des résumés de publications courantes sur le service à la clientèle;
  - Des communiqués sur les réalisations remarquables de certains employés relativement au service à la clientèle.
- Lorsque vous embauchez du personnel, ayez le souci de rechercher de bonnes aptitudes pour le service à la clientèle, comme une attitude positive, la tolérance, l'ouverture d'esprit et la bienveillance.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Pensez à chacune des relations que vous entretenez avec vos clients :
    - Comment qualifiez-vous ces relations?
    - En quoi sont-elles personnalisées?
    - Comment pourriez-vous amener les relations plus superficielles à des liens de confiance et à long terme avec vos clients?
  - Réfléchissez aux besoins de vos clients et tentez d'en dresser une liste. Vérifiez ensuite auprès d'eux quels sont leurs réels besoins. Notez les différences.
  - Cherchez à rencontrer des personnes travaillant au sein d'organisations reconnues pour leur service à la clientèle. Demandez-leur les raisons pour lesquelles leurs efforts sont si fructueux. Réfléchissez aussi à ce que vous pourriez mettre en pratique avec vos clients.
  - Sollicitez de la rétroaction sur votre approche avec la clientèle. Le fait de sonder vos clients de différentes façons pour connaître leur degré de satisfaction constitue une stratégie éprouvée.
  - Mettez-vous à la place du client :
    - De quelle façon aimeriez-vous qu'on vous livre tel produit ou qu'on vous fournisse tel service?
- Trouvez des moyens d'optimiser la satisfaction du client.
- Pensez à la dernière fois où vous avez été en relation avec un client et que vous avez acquiescé aux solutions qu'il proposait sans poser de questions pour comprendre ses besoins et sa réalité. Quelles questions auriez-vous pu lui poser? Quels produits ou services auraient pu mieux répondre à ses besoins?

## LECTURES

Collectif (2011). *Écoute active, clé de la relation client*, France, Demos.

FALQUE, É. Et S.-J. WILLIAMS (2011). *Paradoxes de la relation client dans un monde digital*, Paris, Pearson Education.

LACROIX-SABLAYROLLES, H. (2007). *Êtes-vous vraiment orienté clients?* Paris, Dunod.

PEELEN, E., F. JALLAT, E. STEVENS et P. VOLLE (2009). *Gestion de la relation client*, (3<sup>e</sup> éd.), Paris, Pearson Education.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)  
[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)  
[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)  
[www.bang.qc.ca](http://www.bang.qc.ca)  
[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)  
[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Gestion de la clientèle
- Service à la clientèle
- Habilétés de vente
- Persuasion
- Communication
- Fidélisation de la clientèle

## FLEXIBILITÉ INTERPERSONNELLE

*Se montre tolérant et réceptif à l'égard des autres, tient compte des différences individuelles et les respecte.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Se montre ouvert aux différences d'idées, d'opinions, de valeurs ou de culture.
- Prend en considération les points de vue de ses interlocuteurs même s'ils divergent des siens et s'intéresse à leurs façons de faire.
- Adapte son approche en fonction des différences individuelles qu'il perçoit.

### PROJETS ET ACTIONS

- Demandez aux autres non seulement de collaborer, mais aussi de proposer des pistes de solutions. Autant que possible, intégrez les solutions réalisables à votre décision finale.
- Soyez moins critique et portez moins de jugements durant vos interactions quotidiennes. Soulignez les points forts des gens plutôt que leurs points faibles.
- Discutez d'une situation avec un collègue ayant un point de vue différent du vôtre, de manière à entrevoir une nouvelle perspective.
- Lorsque vous êtes l'objet d'une critique ou qu'on vous donne un feedback négatif, écoutez le point de vue de l'autre et tentez de remettre en cause vos actions ou vos idées.
- Posez des questions à un collègue qui a une opinion différente de la vôtre pour tenter de comprendre ses besoins, ses idées et ses raisons.
- Développez le réflexe d'écouter sans interrompre. Restez ouvert et concentré sur la compréhension du message de votre interlocuteur plutôt que sur votre réponse.
- Tentez, dans vos communications, de prendre l'habitude d'exprimer votre accord même si ce n'est que de façon partielle, avec certains éléments du message de votre interlocuteur. En vous montrant ouvert aux idées des autres, vous favoriserez leur ouverture.

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Efforcez-vous d'être plus tolérant et demandez à un collègue ou à un ami en qui vous avez confiance de vous avertir quand vous ne l'êtes pas.
- Demandez à votre patron d'évaluer votre comportement lors d'occasions où vous êtes porté à réagir sans tenir compte des opinions ou des sentiments d'autrui (ex. : réunions avec vos collègues).
- Écoutez les commentaires de votre famille et de vos amis proches. Ils ont souvent une opinion sur votre façon d'interagir que d'autres auraient de la difficulté à partager ouvertement avec vous.
- Soyez conscient de la place que vous prenez dans la conversation. Soyez sensible aux signaux des personnes qui désirent prendre la parole à leur tour.
- Demandez à un collègue de confiance de vous aider à reconnaître les comportements rigides ou obstinés que vous pourriez adopter lors de discussions concernant la résolution d'un problème.

## LECTURES

CHICHA, M.-T. et T. SABA (2010). *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Montréal, Revue Gestion, HEC.

PERETTI, J.-M. (2007). *Tous différents : gérer la diversité en entreprise*, Paris, Eyrolles.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Gestion de conflits
- Intelligence émotionnelle
- Travail d'équipe
- Gestion de la diversité

## CAPACITÉ DE SYNTHÈSE

*Dégage l'essentiel d'une situation ou d'une problématique.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Fait ressortir les thèmes principaux qui sous-tendent les relations entre les différentes composantes d'une situation.
- Concentre son attention sur les points clés.
- Donne la vue d'ensemble d'une situation avec concision et précision.

### PROJETS ET ACTIONS

- Avant d'animer une réunion ou de faire une présentation, organisez vos idées en les regroupant par thèmes ou selon une séquence logique.
- Au moment de vous adresser à quelqu'un, tenez compte de votre interlocuteur :
  - Que sait-il déjà?
  - Que pouvez-vous lui apprendre de nouveau?
- Essayez de résumer vos idées en vous limitant toujours à trois points.
- Testez votre capacité de synthèse à l'écrit. Cela est souvent plus facile qu'à l'oral puisque vous pouvez reprendre le travail jusqu'à ce que vous arriviez à une bonne synthèse.
- Lorsque vous disposez d'un nombre important de renseignements, tentez de dégager une compréhension de la situation en résumant les points importants à quelqu'un de votre entourage dans vos propres termes.
- Pratiquez-vous à résumer en une phrase les conversations que vous avez eues avec des membres de votre famille ou des amis.
- Pour obtenir une vision d'ensemble d'une situation, tentez d'en regrouper les principaux aspects par thèmes.
- Quand vous faites une présentation, faites-vous un plan et notez vos grandes idées. Si vous montez une présentation PPT, veillez à ne pas mettre trop de détails. Tenez-vous-en à l'essentiel tout en tenant compte de votre auditoire. Vous pourrez toujours répondre à des questions supplémentaires au besoin.

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Sollicitez les commentaires de votre entourage sur votre façon de communiquer :
  - Êtes-vous redondant, trop détaillé ou diffus? Questionnez-les plus précisément sur ces aspects.
  - Est-ce que ces comportements apparaissent seulement dans votre communication verbale ou se manifestent-ils aussi à l'écrit?

- Demandez-vous à quels besoins vous répondez quand vous donnez de l'information aux autres :
  - Aux besoins de vos interlocuteurs ou aux vôtres?
  - Avez-vous tendance à penser tout haut pour organiser votre propre pensée?
  - Quel impact cela a-t-il sur la compréhension de votre pensée par les autres, sur leur capacité à maintenir leur intérêt tout au long de votre communication?
- Essayez de décrire comment vous arrivez à comprendre une situation. Portez attention aux différents éléments qui vous ont mené à cette compréhension :
  - Êtes-vous en mesure de cibler les éléments essentiels et de les distinguer des éléments secondaires?
  - Êtes-vous capable de décrire la situation de manière succincte?
- Identifiez un coach qui pourrait vous aider à développer vos habiletés de synthèse et prévoyez une période de réflexion régulière avec lui.
- Demandez à quelqu'un qui possède un excellent esprit de synthèse de vous décrire son approche. Comparez votre façon de faire à la sienne.
- Afin de prendre conscience des moments où vous donnez trop de détails, demandez à un collègue de vous les indiquer au moyen d'un signal convenu.

## LECTURES

COMMEIGNES, J.-D., et M. FAYET (2007). *Synthèse : monde d'emploi*, (2<sup>e</sup> éd.), Paris, Éditions Dunod.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)  
[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)  
[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)  
[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)  
[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)  
[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Techniques d'analyse
- Rédaction et communication efficaces

## PROFONDEUR D'ANALYSE

*Fait l'examen détaillé des éléments d'information pertinente qu'il a recueillis et intégrés afin de raffiner sa compréhension des situations.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Prend le temps de recueillir des informations pertinentes.
- Établit des relations cohérentes entre les informations provenant de sources multiples.
- Cerne les enjeux et la nature des problèmes ou des situations en se basant sur les informations dont il dispose.

### PROJETS ET ACTIONS

- Lorsque vous êtes appelé à prendre une importante décision, établissez les étapes du processus décisionnel et cherchez à déterminer les informations dont vous aurez besoin. Avant toute chose, faites des démarches pour obtenir les informations souhaitées.
- Déterminez quelle sera la décision la plus importante que vous aurez à prendre au cours du présent trimestre, puis commencez à réunir l'information dont vous aurez besoin pour la prendre. Dressez une liste des données recueillies afin d'évaluer leur réelle utilité et ne conservez que celles qui sont nécessaires.
- Avant de prendre des décisions, rassemblez le plus d'informations pertinentes possible, sans vous encombrer des détails inutiles.
- Demandez à ceux qui sont le plus touchés par un problème de vous donner leur opinion sur le sujet.
- Discutez d'une question avec vos employés et tentez d'aller chercher les pour et les contre; cela vous permettra d'entrevoir différentes perspectives et de découvrir les ambiguïtés ou les conflits potentiels qui devraient être analysés en profondeur.
- Conservez un dossier contenant des exemples de situations problématiques qui surviennent dans votre domaine. Analysez-les afin d'établir des liens entre certaines d'entre elles et d'être en mesure d'en comprendre les éléments déclencheurs.
- Afin d'éviter de vous perdre dans des détails, gardez en tête les objectifs généraux lorsque vous devrez émettre une recommandation à la suite de votre analyse de la situation.
- Assurez-vous de consulter plusieurs sources d'informations. Si vous êtes de type intuitif, expliquez votre raisonnement à quelqu'un de plus rationnel que vous pour qu'il vous aide à voir si vous êtes en mesure de justifier vos arguments. Recueillez de l'information complémentaire pour appuyer vos intuitions, si nécessaire.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Sollicitez les commentaires de votre entourage sur votre façon d'analyser et de comprendre les situations.
- Essayez de décrire votre manière d'analyser une situation. Portez attention aux éléments suivants : étapes suivies, sources d'information, temps requis, approche, etc.
- Ciblez les situations où vous n'avez pas pris en compte toutes les informations et où cela a engendré des conséquences négatives :
  - Y a-t-il des tendances à dégager : par exemple, avez-vous pris des décisions sur le coup de l'émotion? Avez-vous omis de consulter les autres? Avez-vous sous-estimé les impacts?
- Trouvez un coach qui pourrait vous aider à développer vos habiletés d'analyse et prévoyez une période de réflexion régulière avec lui.
- Demandez à quelqu'un qui a d'excellentes capacités d'analyse de vous décrire son approche. Comparez votre façon de faire à la sienne. Tentez d'adopter certaines de ses méthodes.

## LECTURES

DE BONO, E. (2005). *Six chapeaux de la réflexion : la méthode de référence mondiale*, Paris, Éditions d'Organisation.

FRÈVE, L. (2006). *Comment résoudre les problèmes en entreprise*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)  
[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)  
[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)  
[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)  
[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)  
[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Résolution de problèmes
- Techniques d'analyse
- Prise de décision

## QUALITÉ DE JUGEMENT

*Utilise les informations à sa disposition pour prendre la décision la plus adéquate possible compte tenu du contexte, des gens et de la stratégie organisationnelle.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Évalue les circonstances (temps, lieu, interlocuteurs) avant d'effectuer une intervention.
- Porte attention aux différents éléments d'une situation (gens, stratégie organisationnelle et contexte) afin de trouver la solution la mieux adaptée.
- Évalue l'impact potentiel que pourrait avoir sa décision sur différents plans.

### PROJETS ET ACTIONS

- Établissez clairement l'objet de votre décision :
  - À partir de quels critères pourrez-vous juger de sa qualité?
  - Devez-vous prendre une bonne décision ou la meilleure décision possible?
  - Dans quel délai et en fonction de quelles contraintes? Cela vous aidera à déterminer la réelle urgence de la situation.
- Lorsque vous devez prendre une décision, tenez compte d'un plus grand nombre d'éléments et tentez de trouver plusieurs solutions avant d'en arrêter une.
- Prenez l'habitude de vérifier deux fois les données concernant les décisions et les actions importantes, afin de vous assurer de ne pas avoir négligé certains détails essentiels.
- Au lieu de choisir la première solution qui se présente, prenez-en d'autres en considération. Il y a généralement plus de possibilités que celles auxquelles on pense spontanément. Envisagez différentes avenues et évaluez-les.
- Avant de prendre une décision, tentez d'en anticiper les conséquences. Évaluez les différents impacts qu'elle pourrait avoir (sur les membres de votre équipe, des autres départements, sur l'équilibre financier, sur les clients, les ressources, la gestion du temps, etc.). Pensez aux impacts à court, à moyen et à long terme. Examinez les pour et les contre de la solution que vous envisagez. Expliquez-le à quelqu'un de votre entourage pour en évaluer la logique.
- Assurez-vous de discuter de l'ensemble des conséquences possibles d'une décision avec les personnes concernées avant de statuer. Soyez certain que vous serez en mesure de vivre avec les conséquences de votre décision.
- Faites la différence entre les décisions qui doivent être prises rapidement (avec les risques que cela comporte) et celles qui méritent une plus grande réflexion. Faites la différence entre celles qui requièrent une bonne réflexion à cause de leurs impacts possibles et celles qui doivent être prises rapidement, afin d'éviter toute paralysie liée à une trop grande analyse ou à une peur de prendre position.
- Si vous avez tendance à prendre des décisions sur le coup de l'impulsivité ou de l'émotivité, efforcez-vous de prendre un certain recul. Mettez-vous au défi, par exemple, en reportant la prise d'une décision au lendemain voire à la semaine suivante, si cela est possible.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Comparez deux décisions que vous avez prises dernièrement : une bonne et une moins bonne. Dressez une liste des facteurs que vous avez pris en considération lorsque vous les avez prises :
  - Quelles étaient les contraintes? Venaient-elles de vous ou de facteurs extérieurs? Auriez-vous pu avoir le contrôle sur ces contraintes?
  - Étiez-vous la meilleure personne pour prendre cette décision?
  - Quels facteurs contextuels avez-vous omis de considérer?
  - Décelez les tendances qui ressortent de votre processus décisionnel (pas assez en profondeur, pas de consultation, émotivité, surconfiance, biais, manque de recul, reproduction de la même recette gagnante) en tenant un journal de bord. Le fait de comprendre vos habitudes pourra vous aider à changer le comportement qui y est associé.
- Identifiez quelqu'un dans votre entourage qui constitue un excellent décideur. Questionnez-le sur sa façon de prendre des décisions, des circonstances dans lesquelles il convient d'intervenir et demandez-lui de vous donner des trucs. Réfléchissez à des éléments que vous pourriez vous-même mettre en pratique. Demandez-lui des exemples concrets de bonnes décisions prises dans divers contextes.
- Demandez à un collègue en qui vous avez une grande confiance de vous donner du feedback sur la qualité de vos décisions en ciblant des exemples précis.

## LECTURES

BONNETON, F. (2007). *Bien décider en moins d'une heure*, Paris, Éditions d'Organisation.

LUECKE, R. et A. J. ROWE (2011). *L'essentiel pour bien décider : L'essentiel pour faire du business efficacement*, Paris, Édition Sociales Françaises.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)  
[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)  
[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)  
[www.bang.qc.ca](http://www.bang.qc.ca)  
[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)  
[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Résolution de problèmes
- Techniques d'analyse
- Cours de niveau universitaire en administration ou en gestion (certificat, baccalauréat, M.B.A., etc.).

## MESURE ET SUIVI

*Établit des procédures pour surveiller les activités, en évalue le progrès et s'assure de l'atteinte des objectifs.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Se tient informé du déroulement des activités et des opérations.
- S'assure du respect des prévisions des ressources.
- Gère les écarts par rapport aux normes et ceux qui existent entre le rendement obtenu et les objectifs visés.

### PROJETS ET ACTIONS

- Demandez aux employés de noter ce qui est réalisé directement sur le plan d'actions élaboré pour un projet. Ensuite, veillez à ce qu'ils vous en remettent une copie, afin que vous puissiez effectuer des suivis.
- Demandez à vos employés de vous remettre des rapports intérimaires à des dates que vous avez fixées avec eux et conservez une copie de ces rapports dans votre dossier.
- Demandez à vos employés de se garder du temps pour une rencontre de mise à jour avec vous et de s'y préparer. Vous pouvez, par exemple, faire un ordre du jour des points sur lesquels vous souhaitez être informé ou dresser une liste d'objectifs pour la rencontre.
- Réservez-vous du temps pour travailler avec les employés qui demandent une attention individuelle. N'oubliez pas que les employés ont besoin, à différents degrés et selon l'expérience qu'ils ont acquise, de votre attention et de votre engagement. Si votre surveillance et votre suivi démontrent que le rendement ne répond pas aux attentes établies, voici des suggestions :
  - Si l'écart est mineur par rapport aux objectifs, mentionnez-le aux personnes qui travaillent sur cette phase du projet et demandez-leur de trouver des façons de remédier à la situation;
  - Si l'écart est majeur, orientez les membres de l'équipe quant aux correctifs à apporter en tenant compte de l'échéancier; assurez-vous de suivre le projet de plus près, afin d'anticiper d'autres écarts et de réagir avant qu'ils deviennent majeurs.
- Mentionnez que vous désirez être mis au courant des problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. Lorsque vous constatez une difficulté, intéressez-vous à la façon dont les employés concernés comptent le résoudre. Ne blâmez pas le messager et ne prenez pas sur vous de résoudre le problème.
- Profitez des réunions ou des discussions informelles pour vous renseigner sur la manière dont progressent les projets de vos employés.
- Demander à vos employés d'effectuer le suivi de leurs projets, tâches ou activités. Selon le niveau d'expérience de la personne, vous devrez vous impliquer activement ou lui laisser une certaine liberté pour intervenir en cas d'écarts par rapport aux objectifs.
- Lorsque vous êtes témoin d'un manquement au respect des normes de l'organisation, prenez le temps de trouver une bonne façon d'aborder la personne fautive, afin de favoriser son adhésion à l'importance du respect des normes.

- Dotez-vous d'indicateurs de performance pour vous aider à suivre la progression des différentes tâches.
- Lorsque survient un problème dans la réalisation d'un mandat, sortez de votre bureau pour aller constater par vous-même l'impact qu'il peut avoir sur les personnes impliquées et cherchez à saisir les enjeux qui y sont liés.
- Mettez en place des moyens de suivre l'évolution des dossiers (ex. : rapports d'avancement, rencontres, liste de vérification).
- Effectuez des suivis à des dates spécifiques et prenez vos constats en note.
- Mettez sur pied un mécanisme de vérification, tel un suivi hebdomadaire, qui vous permettra de contrôler le progrès de vos employés et constater leurs succès.
- Dressez une liste des aspects à suivre pour chaque projet ou mandat majeur, en documentant les aspects suivants : le respect du temps alloué pour effectuer une activité, le respect du budget, l'utilisation du matériel selon les quantités prévues, la disponibilité et l'efficacité du travail des personnes, le respect des normes de l'organisation, etc.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Portez attention à votre façon de procéder lorsque vous effectuez des suivis pour prendre le pouls de l'évolution d'une tâche :
  - Quels mots employez-vous?
  - Combien de fois répétez-vous votre message?
  - Quels canaux de communication utilisez-vous?
  - Quels résultats obtenez-vous généralement?
- Demandez à vos collègues de commenter votre manière de les encadrer; sollicitez leurs suggestions pour vous aider à développer vos habiletés en ce sens.
- Observez les gens qui, dans votre entreprise, effectuent leurs suivis très habilement. Ensuite, essayez de mettre en application les techniques qui semblent fonctionner pour eux.
- Remémorez-vous une situation dans laquelle vous avez été trop ferme dans vos suivis :
  - Quelles furent les conséquences?
  - Qu'auriez-vous pu faire autrement?
- Remémorez-vous une situation dans laquelle vous avez tenu pour acquis que les gens allaient effectuer le travail sans que vous ayez besoin d'effectuer des suivis et de vous informer du déroulement :
  - Quelles furent les conséquences?
  - Qu'auriez-vous pu faire autrement?

## LECTURES

FERNANDEZ, A. (2011). *Le chef de projet efficace*, Paris, Éditions d'Organisation.

RITZMAN, L. et L. KRAJEWSKI (2010). *Management des opérations : principes et applications*, (2<sup>e</sup> éd.), Paris, Pearson Education.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Feedback
- Obtention des résultats
- Gestion de projets
- Techniques de gestion efficaces

## TACT

*Adopte une approche conforme aux pratiques organisationnelles et porte attention aux détails dans la réalisation de son travail.*

### **COMPORTEMENTS VISÉS**

- Agit conformément aux règles, politiques et procédures établies dans l'organisation.
- Travaille de manière ordonnée et structurée.
- Porte attention aux détails dans la réalisation de son travail.

### **PROJETS ET ACTIONS**

- Évitez d'interrompre les autres; attendez plutôt qu'ils aient terminé d'exposer leurs idées avant de renchérir.
- Exprimez vos critiques avec délicatesse et de manière constructive.
- Évitez de formuler des critiques en public. Lorsque vous avez besoin de donner de la rétroaction à une personne, optez plutôt pour une rencontre individuelle dans un lieu propice à un échange confidentiel.
- Lors de vos interactions professionnelles, considérez les gens comme de futurs alliés.
- La prochaine fois que vous devrez formuler un feedback négatif à quelqu'un, planifiez votre rencontre de manière à pouvoir déterminer ce que vous allez dire et la façon de dont vous le direz. Vous pouvez également formuler vos propos par écrit, afin d'être certain de choisir les bons mots et de vous assurer que votre message soit clair, sans pour autant être trop direct ou blessant.
- Planifiez vos interventions, en accordant de l'importance à l'environnement et aux personnes concernées. Rappelez-vous qu'un bon message livré à un mauvais moment peut devenir un mauvais message.

### **RÉFLEXIONS SUR L'ACTION**

- Soyez conscient de la place que vous prenez dans les conversations; cherchez à être sensible à l'impact de vos paroles sur les autres.
- Soyez aussi attentif aux sentiments des gens qu'au contenu du message qu'ils vous communiquent; utilisez votre connaissance du langage non verbal pour tenter d'évaluer comment se sentent vos interlocuteurs.
- Écoutez les commentaires de votre famille et de vos amis proches; ils ont souvent une opinion sur votre façon d'interagir que d'autres auraient de la difficulté à vous communiquer ouvertement.
- Réfléchissez à une situation où vous jugez que votre style plutôt direct pourrait avoir dérangé des gens. Quelles sont vos observations sur leurs réactions? Par la suite, tentez de trouver une approche différente.

- Pensez à quelqu'un que vous considérez comme un exemple à suivre en matière de tact. Tentez de décrire son approche et de trouver la manière dont vous pourriez l'appliquer dans votre quotidien.
- Pensez à une situation concrète où vous aurez à transmettre un message délicat. Quelque temps avant la rencontre, enregistrez-vous en train de le transmettre. Écoutez-vous et pensez à l'impact que pourrait avoir votre message sur la ou les personnes qui le recevront. Tentez d'améliorer la façon de formuler vos propos pour qu'ils soient bien reçus par tous.

## LECTURES

RADBERRY, T. et J. GREAVES, (2010). *Intelligence émotionnelle 2.0*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

CATRY, C. et J.-L. MULLER (2012). *Exercez votre autorité avec diplomatie*, Paris, Éditions Sociales Françaises.

MAIRE DU POSET, Y. et O. DE CLERMONT-TONNERRE (2010). *Toutes les clés du savoir-vivre en entreprise*, Paris, Éditions Leduc.

MAXWELL, J. C. (2004). *Attitude 101*, Greenfield Park, Un monde différent.

STRUB, M. (2006). *Comment le dire?*, Paris, J'ai lu.

WEISINGER, H. (2012). *Critiquer sans blesser*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.bang.qc.ca](http://www.bang.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Sens politique
- Gestion de conflits
- Affirmation de soi
- Feedback
- Communication
- La gestion des relations interpersonnelles au travail
- Intelligence émotionnelle

## GESTION DU STRESS

*Conserve une performance stable sous pression et sait faire face aux situations stressantes.*

### **COMPORTEMENTS VISÉS**

- Sait relativiser lorsque surviennent des situations stressantes au travail.
- Lors de périodes de stress, utilise des stratégies pour gérer la pression.
- Demeure efficace sous pression.

### **PROJETS ET ACTIONS**

- Cherchez à développer votre sens de l'humour et à ne pas vous prendre trop au sérieux.
- Efforcez-vous de vivre le moment présent. Évitez d'exacerber vos tensions en regrettant le passé ou en vous inquiétant pour l'avenir.
- Réservez-vous du temps pour pratiquer des activités physiques vigoureuses, et passez à l'action.
- Si vous avez un grand nombre d'engagements et êtes porté à vouloir exceller en tout, concentrez vos énergies sur un champ d'activités plus restreint, et permettez-vous d'être moins performant en certaines occasions de moindre importance.
- Finissez ce que vous entreprenez. L'anxiété peut être le résultat d'un amoncellement de détails dont il faut s'occuper.
- Maximisez vos loisirs. Réservez-vous du temps pour vous amuser et dans ces moments, essayez de ne pas vous laisser déranger par le travail ou par les soucis qui en découlent.
- Réservez-vous du temps pour vous adonner à des activités avec des gens avec lesquels vous avez des affinités (ex. : parents, amis, etc.)
- Organisez-vous et essayez de mieux gérer mieux votre temps pour réduire votre stress.
- Utilisez divers moyens pour réduire votre stress :
  - Effectuez des exercices physiques;
  - Répétez-vous fréquemment des paroles positives;
  - Relaxez en utilisant des techniques de respiration contrôlée;
  - Ayez recours à l'imagerie mentale;
  - Utilisez des techniques de gestion du temps;
  - Intégrez-vous à des groupes de soutien.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Apprenez à reconnaître les symptômes et les effets du stress et à minimiser son impact négatif.
- Trouvez deux ou trois façons simples et rapides de vous relaxer et d'échapper aux tensions quotidiennes.
- Ne dramatisez pas les événements qui surviennent au travail. Il faut s'attendre à voir des problèmes surgir. Ceux-ci sont rarement catastrophiques.
- Demandez à votre patron ou à un collègue de vous observer dans une situation qui vous fait vivre un certain stress. Recueillez leurs commentaires pour vous aider à comprendre l'impact qu'ont vos comportements.
- Identifiez un individu qui représente pour vous un modèle de gestion du stress. Observez-le pour comprendre à quoi son succès est attribuable.
- Lorsque vous êtes stressé ou anxieux, essayer de remettre les choses en perspective :
  - Quelle est la pire chose qui pourrait arriver?
  - Êtes-vous en mesure d'exercer du contrôle sur les événements?

## LECTURES

BOURDU, R. et P. RODET (2011). ***Se protéger du stress & réussir***, Paris , Eyrolles.

CHALVIN, D. (2011). ***Mieux vivre avec le stress***, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

HONORE, C. (2007). ***Éloge de la lenteur***, Paris, Marabout.

SERVANT, D. (2007). ***Gestion du stress et de l'anxiété***, Issy Les Moulineaux, Elsevier-Masson.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renraud-bray.com](http://www.renraud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Gestion du stress
- Gestion du temps
- Équilibre travail et vie personnelle
- Techniques de relaxation

## RIGUEUR

*Adopte une approche conforme aux pratiques organisationnelles et porte attention aux détails dans la réalisation de son travail.*

### **COMPORTEMENTS VISÉS**

- Agit conformément aux règles, politiques et procédures établies dans l'organisation.
- Travaille de manière ordonnée et structurée.
- Porte attention aux détails dans la réalisation de son travail.

### **PROJETS ET ACTIONS**

- Si vous avez tendance à remettre au lendemain les suivis que vous devez faire, inscrivez à votre calendrier hebdomadaire des moments spécifiques alloués à ceux-ci.
- Mettez en place des moyens pour suivre l'évolution des dossiers et prévoyez les mesures à prendre si les objectifs ne sont pas atteints. Effectuez des suivis à des dates spécifiques et notez vos constats.
- Structurez vos réunions en établissant dès le départ les objectifs à atteindre.
- Lorsque vous déléguez un projet ou un dossier, assurez-vous de donner des directives claires, d'anticiper les obstacles et de fixer des échéanciers réalistes.
- Développez une approche plus structurée et systématique pour examiner les problèmes et prenez plus de temps pour tracer votre ligne de conduite avant de passer à l'action.
- Portez-vous volontaire pour mettre en place de nouveaux processus de travail.
- Prévoyez du temps pour le travail essentiel; si vos journées ont tendance à se remplir de rendez-vous, que vous êtes sans cesse interrompu et qu'il ne vous reste plus de temps pour le travail important, réservez à votre calendrier des périodes pour ces tâches et pour vous-même.
- Fermez la porte de votre bureau lorsque vous ne voulez pas être dérangé.

### **RÉFLEXIONS SUR L'ACTION**

- Demandez à vos employés d'émettre des commentaires sur votre sens de l'organisation. Gardez ceux-ci en tête afin de tenter de vous améliorer.
- Examinez vos façons de faire actuelles en ce qui a trait à l'organisation du travail. Tentez de repérer quels aspects gagneraient à être plus structurés (ex. : systèmes de rangement, tenue de dossiers, organisation des tâches, etc.). Effectuez les changements sans tarder.
- Inspirez-vous de collègues qui se distinguent par leur côté ordonné et systématique et observez-les pour apprendre des trucs.
- À la fin d'une journée, faites un bilan et tentez de trouver des stratégies pour éliminer les pertes de temps.
- Pour demeurer discipliné dans l'action, notez les bienfaits qui découlent de l'adoption d'une approche structurée (ex. : diminution des pertes de temps, réduction des coûts, minimisation de l'anxiété) et cherchez à vous rappeler ceux-ci régulièrement.

## LECTURES

ALLEN, D. (2008). *S'organiser pour réussir*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

CAUNT, J. (2010). *Organisez-vous*, (3<sup>e</sup> éd.), Paris, L'Express.

COMTOIS, R.-L. (2011). *Gérer efficacement son temps*, Outremont, Les Éditions Quebecor.

GLEESON, K. (2005). *Mieux s'organiser pour gagner du temps*, (5<sup>e</sup> éd.), Paris, Maxima.

LUECKE, Richard (2011). *L'essentiel pour maîtriser son temps*, Paris, ESF Éditeur.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Gestion de l'espace
- Techniques de gestion efficaces
- Gestion du temps
- Gestion de projets
- Contrôle de qualité