

# BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Agente ou agent de recherche  
et de développement - volet administratif

## 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 exercez 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 *challengez* 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.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 la clientèle
- Service à la clientèle
- Habiléts 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

## AGILITÉ

*Fait preuve d'adaptabilité lors de situations imprévues et de changements, en modifiant son comportement selon les nouvelles exigences de l'environnement.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Démontre une ouverture au changement et à la nouveauté dans son travail.
- Réagit avec souplesse lorsque surviennent des imprévus.
- Ajuste son comportement en fonction des nouvelles exigences de son environnement de travail.

### PROJETS ET ACTIONS

- N'essayez pas d'éviter les situations qui manquent de structure (ex. : résolution de problème avec une équipe désorganisée); voyez-les plutôt comme des occasions de développer votre flexibilité. Demandez aux personnes en qui vous avez confiance de vous donner leurs impressions sur votre rendement et de vous faire des suggestions qui vous permettraient d'être plus efficace.
- Tentez de provoquer des occasions de vivre des situations qui vous sont peu familières pour apprendre à vous y adapter (ex. : participer à un projet dans un secteur qui vous est inconnu).
- Faites quelque chose de différent cette semaine : empruntez un nouveau chemin pour vous rendre au travail, modifiez votre horaire de la journée, effectuez un travail dans un endroit différent du lieu où vous le faites habituellement, etc.
- Demandez aux autres de vous poser des questions et de confronter votre point de vue lorsque vous avez tendance à devenir inflexible par rapport à quelque chose.
- Demandez à des collègues de confiance de vous faire un signe lorsqu'ils perçoivent que vous devenez plus rigide.
- Essayez de vous concentrer sur les éléments positifs d'un changement et de faire preuve d'humour si vous vous retrouvez dans une situation à laquelle il vous est quelque peu difficile de vous adapter.
- Impliquez-vous dans un organisme communautaire et recherchez les situations où vous aurez une multitude de possibilités de vous exercer à gérer les imprévus.
- Lorsque vous devez adopter une nouvelle façon de faire, attendez un moment avant de donner votre opinion à son sujet. Essayez d'abord de vous familiariser avec celle-ci pendant quelques semaines. Pendant ce temps, concentrez-vous sur ses bénéfices et essayez de ne pas trop vous attarder aux difficultés qu'elle vous occasionne.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Identifiez un coach qui pourrait vous fournir de la rétroaction et vous proposer des moyens qui vous permettraient de composer plus facilement avec les situations imprévues.
- Essayez de cerner les raisons pour lesquelles vous êtes parfois réfractaire au changement. Est-ce parce que vous êtes à l'aise dans la routine ou plutôt parce qu'on tente de changer la nature de votre travail?
- Demandez à des personnes de confiance de commenter votre capacité à vous adapter et de vous faire des suggestions pour vous aider à développer votre potentiel.
- Dans votre milieu de travail, observez les gens qui sont très flexibles dans leurs rapports avec les autres et qui savent s'adapter aux imprévus. Essayez ensuite d'appliquer les techniques qu'ils utilisent.
- Parlez avec une personne reconnue pour sa grande capacité à s'adapter aux situations. Discutez ensemble de la façon dont elle perçoit les situations et de la manière dont elle les aborde.

## LECTURES

GENELOT, D. (2012). *Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants*, (3<sup>e</sup> éd.) Paris, Insep Consulting Editions.

GOSSELIN, R., et A. SOULIERES (2007). *Au secours, les pistons vont sauter!*, Outremont, Les Éditions Quebecor.

JOHNSON, S. (2001). *Qui a piqué mon fromage?*, Neuilly-sur-Seine, Michel Lafon.

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

- Changement
- Gestion des personnalités difficiles
- Improvisation
- Gestion du changement
- Gestion de la complexité
- Adaptabilité
- Résistance au changement

## AUTONOMIE

*Se montre proactif et inventif en l'absence de directives ou dans un contexte parfois ambigu et utilise toute la latitude dont il dispose dans son travail, s'appuie sur lui-même.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Entreprend des actions en l'absence de directives de travail détaillées.
- Réalise son travail en s'appuyant sur son propre savoir-faire.
- Fonctionne malgré l'ambiguïté que comportent son rôle et son environnement de travail.

### PROJETS ET ACTIONS

- Recherchez les occasions de travailler dans un cadre souple.
- Assumez différentes fonctions ou entreprenez des actions dans des domaines d'affaires qui vous sont peu familiers, afin d'acquérir davantage d'autonomie.
- Ne laissez pas le manque de clarté vous ralentir. Concentrez-vous sur ce que vous pouvez faire avancer, et prenez des mesures appropriées pour y parvenir.
- Discutez d'une situation ambiguë et complexe avec un pair. Vous pourriez vous rendre compte que la situation est plus claire que vous ne le pensiez au départ.
- De nos jours, en affaires, il est important de se sentir à l'aise par rapport à l'ambiguïté. Pensez à adopter des comportements plus productifs lors des prochaines situations ambiguës que vous vivrez au travail. Voici quelques moyens qui peuvent vous aider à y parvenir :
  - Modifiez vos propres attentes; ne vous attendez pas à avoir toute l'information pertinente au moment de prendre une décision;
  - Attendez-vous à ce que les choses changent;
  - Rappelez-vous comment vous avez réussi à vous sortir de situations ambiguës dans le passé et ayez recours aux stratégies que vous aviez alors utilisées;
  - Demandez à d'autres personnes ce qu'elles font pour s'en tirer;
  - Proposez d'aider à la réalisation d'activités et de projets susceptibles de vous permettre d'apprendre à travailler dans des conditions d'ambiguïté;
  - Observez des personnes qui, selon vous, composent bien avec des situations ambiguës et discutez-en avec elles.
- Faites-vous confiance, poussez-vous à effectuer un travail ou à prendre une décision seul malgré la tentation de consulter autrui.
- Lorsqu'on vous offre un conseil, prenez le temps de formuler votre opinion ou d'offrir votre perspective par rapport à celui-ci, et adaptez-le au besoin.
- Lancez-vous le défi de prendre des initiatives régulièrement.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Réfléchissez à des décisions que vous avez prises récemment sans l'aide de personne, puis à une situation où vous avez préféré ne pas user de toute la latitude qui vous était conférée. Tentez de déterminer dans quels contextes il vous est le plus difficile de prendre une décision par vous-même.
  - Sollicitez les commentaires de votre patron afin de connaître sa perception de votre autonomie dans les dossiers qui vous sont confiés.
  - Lorsque vous intégrez un nouveau poste, trouvez un mentor qui pourra vous donner des conseils pour vous aider à acquérir une pleine autonomie.
  - Pensez aux situations où vous êtes le plus vulnérable au travail :
    - Comment vous sentez-vous?
    - Avez-vous l'impression de ne pas être à la hauteur?
    - Que pourriez-vous mettre en place pour développer votre confiance en vous?
  - Lorsque vous êtes mêlé à des situations de crise, tirez-en des leçons pour mieux les gérer vous-même la prochaine fois.
  - Ciblez une personne qui semble à l'aise avec les situations ambiguës afin d'observer ses réactions et de discuter avec elle de la manière dont elle aborde ces situations.
  - Analysez les situations ambiguës dans lesquelles vous êtes parvenu à travailler efficacement :
    - L'ambiguïté reposait-elle sur le fait que vos responsabilités n'avaient pas été clairement définies? Évaluez vos réactions.
    - Avez-vous travaillé efficacement à partir du moment où quelqu'un vous a éclairé, ou avez-vous plutôt pris les devants pour aider à établir une structure?
- À partir de vos réponses à ces questions, déterminez un comportement que vous pourriez améliorer. Simulez des situations qui vous permettront de mieux vous structurer.
- Certains perçoivent l'ambiguïté comme une occasion de mettre en pratique des approches créatives pour résoudre des problèmes. D'autres y voient une source d'irritants et de stress. Afin d'apprendre à voir le côté positif de l'ambiguïté, commencez par comprendre en quoi elle vous déplaît et pourquoi elle vous rend moins efficace, puis essayez de découvrir ce que vous pourriez apprécier.
  - Adonnez-vous à une réflexion qui vous aidera à changer votre comportement par rapport à l'ambiguïté. Les questions suivantes peuvent orienter votre réflexion :
    - Considérez des situations ambiguës dans lesquelles vous vous êtes retrouvé. Comment avez-vous réagi :
      - En essayant de prendre le contrôle des événements?
      - En attendant que les autres vous expliquent clairement ce à quoi ils s'attendaient?
      - En mettant en doute la justesse de la décision?
      - En vous demandant à quel moment les choses deviendraient claires?
    - Analysez vos sentiments par rapport à ces situations. Vous sentiez-vous :
      - En colère à cause d'un manque de direction?
      - Blessé ou irrité de ne pas avoir été consulté au moment d'une prise de décision importante?
      - Inquiet devant l'éventualité que la ligne de conduite adoptée ne donne pas les résultats escomptés?

## LECTURES

PINK, D. H. (2011). *La Vérité sur ce qui nous motive*, Paris, Éditions Leduc.s.

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

- Affirmation de soi
- Résolution de problèmes
- Obtention des résultats : gérer le rendement
- Gestion du changement
- Gestion de la complexité
- Adaptabilité

## 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

## COLLABORATION

*Participe activement au travail de son équipe et favorise ainsi la poursuite d'objectifs communs.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Entreprend des actions pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'équipe.
- Se montre disponible pour aider les membres de l'équipe.
- Favorise les occasions d'échanger avec les membres de l'équipe et de travailler avec eux.

### PROJETS ET ACTIONS

- Évitez de juger prématurément les idées et les suggestions des autres.
- Prévoyez des réunions afin de partager l'information ou de déterminer les besoins d'aide des différents secteurs concernés par un dossier.
- Si un employé éprouve des difficultés, offrez-lui du coaching tout en l'incitant à collaborer avec les membres de l'équipe.
- Lorsqu'on vous manifeste de la reconnaissance pour un succès d'équipe, mentionnez la contribution des personnes qui y ont participé.
- Renforcez positivement les bons exemples de travail d'équipe au sein de votre groupe.
- Offrez de l'aide à un collègue qui semble éprouver des difficultés avant qu'il ne le demande, mais n'insistez pas trop s'il vous dit qu'il peut réussir lui-même!
- Faites appel au groupe afin de trouver des moyens d'être plus efficace dans l'atteinte d'un objectif commun.
- Lors des rencontres d'équipe, portez attention au degré de participation de chacun des membres. Sollicitez la participation de ceux qui sont plus discrets, afin de s'assurer que tous ont l'occasion de participer activement.
- Assurez-vous de participer aux activités de groupe et aux rencontres d'équipe, tout en évitant de prendre toute la place.

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Observez les groupes qui semblent avoir des pratiques gagnantes en matière de travail d'équipe. Qu'est-ce qui les distingue? Pourriez-vous adopter certaines de leurs façons de faire à l'intérieur de votre groupe de travail?
- Déterminez à quel point votre esprit de compétition prend le dessus sur votre volonté de collaboration. Analysez votre comportement pendant les réunions et essayez de mesurer l'impact de votre comportement sur le déroulement de celles-ci. Faites attention aux « scénarios » suivants :
  - Vous accordez beaucoup d'importance à vos propres idées, négligez d'écouter les celles des autres ou n'êtes pas porté à faire des compromis;
  - Vous vous retirez psychologiquement ou physiquement du groupe si vos idées ne sont pas acceptées;
  - Vous vous comportez de manière à provoquer des situations « gagnant/ perdant ».

- Cherchez à obtenir des rétroactions de la part de votre patron, de vos collègues et de vos employés pour connaître leurs perceptions sur vos habiletés de collaboration.
- Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui ne se sont pas bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre l'expérience difficile. Essayez de penser à ce que vous auriez pu faire différemment pour rendre l'expérience plus agréable.
- Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui se bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre cette expérience agréable. Essayer de penser à ce que vous pourriez reproduire dans votre groupe de travail.

## LECTURES

MAXWELL, J. C. (2012). ***Travail d'équipe 101 : ce que tout leader devrait savoir***, Greenfield Park, Un monde différent.

MUCCHIELLI, R. (2011). ***Le Travail en équipe : clé pour une meilleure efficacité collective***, Paris, Éditions 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.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

- Travail d'équipe
- Consolidation d'équipe
- Communication
- Intelligence émotionnelle
- Coaching d'équipe

## DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

*Développe des réseaux formels et informels à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation afin de favoriser des échanges menant à des retombées bénéfiques pour toutes les parties impliquées.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Établit des contacts avec des partenaires potentiels.
- Entretient des relations avec des partenaires.
- Sait utiliser son réseau de contacts pour faire progresser des projets.

### PROJETS ET ACTIONS

- Entamez des discussions avec des gens que vous connaissez peu. Vous pourriez vous découvrir des affinités avec certains d'entre eux et ainsi, vous faire de nouveaux alliés dans différents projets.
- Entretenez votre réseau de contacts en prenant des nouvelles sporadiques de vos collaborateurs, ainsi qu'en donnant de vos nouvelles aux autres.
- Investissez du temps pour maintenir votre réseau informel. Par exemple, participez à des activités de groupe en dehors des heures de travail, siégez à un conseil d'administration, impliquez-vous dans des associations professionnelles, etc.
- Inscrivez-vous dans un réseau social lié au monde du travail pour échanger avec des collègues ou des gens œuvrant dans le même domaine que le vôtre.
- Lorsque vous discutez avec un collègue d'un autre secteur :
  - Tentez de saisir les besoins et défis auxquels il fait face dans son domaine d'activités et essayez de trouver une façon de l'aider (par votre propre expertise, par l'entremise d'un de vos contacts, etc.).
  - À votre tour, communiquez vos besoins, vos défis et vos réussites, afin de trouver des ressources et de promouvoir les talents de votre entreprise, de votre expertise, etc.
- Demandez à une personne que vous jugez bien entourée de vous présenter à quelques personnes de son réseau.
- Modifiez votre approche en fonction des individus. Il existe de nombreuses techniques interpersonnelles pour acquérir l'appui des autres ou obtenir leur aide : demandes directes, échanges de services, motivation, reconnaissance, diplomatie, influence, encouragement, éloges, etc. Toutefois, ce qui fonctionne bien avec une personne peut ne pas fonctionner avec une autre.
- Participez activement à des comités en lien avec vos activités professionnelles.
- Ciblez les associations professionnelles qui pourraient vous aider à élargir votre réseau de contacts.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Observez des gens qui disposent d'un grand réseau de contacts et cherchez à comprendre comment ils agissent.
- Lorsque vous entrez en contact avec de nouvelles personnes, inspirez-vous de façons de faire qu'utilisent certaines personnes et qui vous rendent personnellement à l'aise et stimulent votre intérêt à leur égard.
- Dressez une liste de vos contacts actuels. Identifiez les personnes clés avec lesquelles il serait important de demeurer en lien et de développer une relation de confiance puisque votre relation d'affaires constitue une valeur ajoutée pour elles comme pour vous. Établissez des corrélations entre ces personnes et vos projets à court, à moyen et à long terme.
- Tracez un plan de votre réseau potentiel. Incluez les noms et les titres d'employés qui sont au même niveau hiérarchique que vous et de ceux qui sont à des niveaux supérieurs ou inférieurs. Réfléchissez à des moyens pour entretenir des relations avec les gens des différents niveaux.
- Identifiez des personnes-ressources en dehors de l'organisation qui pourraient agir comme mentors et avec lesquelles vous pourriez échanger à propos de vos mandats. Lorsque vous discutez avec l'une d'entre elles, demandez-lui de vous aider à cibler des personnes que vous gagneriez à rencontrer et de vous donner des trucs pour développer votre réseau de contacts.
- Sollicitez de la rétroaction de la part de votre entourage quant à vos habiletés de réseautage et de développement de partenariats.

## LECTURES

BARRAIS, D., et M.-J. MARTI (2009). *Cultivez efficacement vos réseaux*, Paris, Éditions Sociales Françaises.

LE BOTERF, G. (2008). *Travailler efficacement en réseau*, Paris, Éditions d'Organisation.

SAINT-ARNAUD, Y. (2009). *L'Autorégulation*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

ZACK, D. (2010). *Réseauter quand on déteste réseauter*, 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

- Travail d'équipe
- Consolidation d'équipe
- Communication
- Intelligence émotionnelle
- Coaching d'équipe