

BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Coordonnatrice ou coordonnateur de laboratoire
Études et 1^{er} cycle

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^e 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^e éd.), Paris, Éditions Dunod.

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

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

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^e éd.), Paris, Pearson Education.

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

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

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

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

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
www.archambault.ca
www.amazon.ca
www.banq.qc.ca
www.chapters.indigo.ca
www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

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

PLANIFICATION

*Fixe des objectifs, dresse des plans d'action efficaces
et fait des prévisions réalistes.*

COMPORTEMENTS VISÉS

- Détermine les objectifs et l'ampleur des activités.
- Planifie les actions à entreprendre pour atteindre chaque objectif.
- Détermine la séquence des activités, évalue le temps requis pour leur exécution et fixe l'échéancier.

PROJETS ET ACTIONS

- Fixez des échéances précises et réalistes avec votre patron avant d'accepter de nouvelles tâches.
- Vérifiez s'il n'y a pas des employés qui travaillent à des tâches qui se chevauchent. Si tel est le cas, assurez-vous de convenir d'une méthode de travail et de délais tous ensemble, afin d'optimiser l'efficacité.
- Détaillez davantage vos plans d'action : précisez la séquence et la durée des activités, le nom des personnes à qui les responsabilités sont confiées, ainsi que les échéances.
- Utilisez une grille de gestion de projet pour mieux planifier le déroulement de vos activités.
- Pour assurer une cohérence entre les planifications globale et détaillée, divisez les objectifs annuels en objectifs mensuels, et ceux-ci en plans d'action hebdomadaires. Suivez l'évolution de ces derniers.
- Prenez connaissance de la vision stratégique de votre organisation et développez des plans d'action pour appuyer cette vision. Veillez à fixer des objectifs précis atteignables en ce qui a trait aux résultats (individuels et d'équipe), en vous assurant qu'ils sont alignés sur les cibles organisationnelles.
- Lorsque vous travaillez sur un projet d'envergure, cernez-en les composantes et coordonnez les différentes activités qu'il englobe.
- Dressez un ordre du jour de vos réunions. Établissez les points à aborder, les objectifs à atteindre et le temps prévu pour chaque sujet.
- Servez-vous régulièrement d'un agenda ou d'autres outils de planification.
- Établissez d'avance des délais (rapides, mais réalistes) pour les différents types de situations que vous vivez régulièrement et déterminez le temps que vous accorderez à chacune d'entre elles (retours d'appel, courriels, bris de production, plaintes, etc.).
- Tenez compte des enjeux contextuels lors de la planification de projets (ex. : interdépendance avec d'autres projets organisationnels, déroulement simultané d'autres projets d'envergure, contexte économique, contexte environnemental, disponibilité des ressources, etc.)
- Demandez à vos employés de rédiger leur propre plan d'action. En fonction du niveau d'expérience de la personne, vous devrez vous impliquer activement ou lui laisser une certaine liberté pour définir concrètement les résultats qu'il devrait atteindre.
- Appuyez un collègue ou un employé qui éprouve de la difficulté dans sa planification.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Remémorez-vous la dernière fois où vous n'avez pas pris le temps de bien planifier une tâche ou un projet :
 - Quelles furent les conséquences?
 - Quels bénéfices auriez-vous pu tirer d'une planification plus détaillée?
 - Quelles grandes étapes auraient pu être planifiées?
 - Quelles activités liées à ces grandes étapes auraient pu être planifiées?
- Remémorez-vous la dernière fois où vous avez pris trop de temps pour élaborer votre planification :
 - Quelles furent les conséquences?
 - Quels bénéfices auriez-vous pu tirer d'une planification plus succincte?
 - Quelles grandes étapes aurait-il été nécessaire de planifier?
- Validez avec votre patron les objectifs que vous et votre équipe devez atteindre et assurez-vous que votre plan d'action en tient compte :
 - Afin d'être certain que vous n'accordez pas de l'attention à l'un de ces objectifs au détriment des autres lorsque vous mettez en œuvre vos plans d'action, demandez l'avis d'une personne de confiance (collègue expérimenté, patron, employé, etc.).
- Demandez à votre patron de vous avertir lorsqu'il estime que vos plans pourraient être plus efficaces. Recueillez ses commentaires sur le réalisme de vos plans.
- Identifiez un individu qui représente pour vous un modèle d'efficacité en ce qui a trait à la planification et à la gestion du temps. Demandez-lui conseil.
- Effectuez un post-mortem par rapport à un projet qui s'est déroulé selon les échéanciers prévus.
 - Combien de temps a été consacré à la planification?
 - Quels éléments ont été considérés dans la planification (estimation du temps, interdépendance entre les tâches, contraintes potentielles, considération du contexte organisationnel, etc.)?
 - Quels éléments ont été omis dans la planification?
 - Quelles décisions majeures ont été prises en cours de réalisation?
 - Quelles sont les leçons d'apprentissage à tirer de cette expérience?
- Effectuez un post-mortem par rapport à un projet qui ne s'est pas déroulé selon la planification initiale prévue (modifications des échéanciers initialement prévus, estimation du temps erronée, modifications des objectifs, ajouts, etc.) :
 - Combien de temps avait été consacré à la planification initiale?
 - Quels éléments ont été considérés dans la planification (estimation du temps, interdépendance entre les tâches, contraintes potentielles, considération du contexte organisationnel, etc.)?
 - Comment avez-vous réussi à réajuster le plan d'action en cours de réalisation?
 - Quels les éléments ont été omis dans la planification initiale?
 - Quelles décisions majeures ont été prises en cours de réalisation?
 - Quelles sont les leçons d'apprentissage à tirer de cette expérience?

LECTURES

AUSTIN, R. D. (2011). *L'essentiel pour manager un projet*, Thiron-Gardais, Éditions Sociales Françaises.

BARKER, S. et R. COLE (2011). *Gestion de projet infaillible*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

BOUCHAOUIR, F., Y. DENTINGER et O. ENGLENDER (2011). *Gestion de projet : 50 outils pour agir*, (2^e éd.), France, Vuibert.

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

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

VALLET, G. (2011). *Techniques de planification de projets*, Paris, Éditions Dunod.

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

- Planification à moyen et à long termes
- Gestion du temps
- Gestion de projet
- Organisation
- Logistique

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^e éd.), Paris, Pearson Education.

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

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

EXPRESSION VERBALE

Présente ses idées clairement et capte l'intérêt de son interlocuteur.

COMPORTEMENTS VISÉS

- S'exprime avec fluidité et efficacité.
- Exprime ses idées clairement en utilisant un vocabulaire approprié et en structurant ses idées
- Emploie des procédés non verbaux pour soutenir sa communication verbale.

PROJETS ET ACTIONS

- Quand une question épineuse vous est posée, accordez-vous une pause et prenez le temps de formuler votre réponse, plutôt que de répondre « du tac au tac ».
- Afin d'avoir plus d'impact, apprenez à mieux contracter votre diaphragme lorsque vous respirez, ce qui donnera davantage de portée à votre voix. Également, parlez plus lentement en mettant l'accent sur les mots clés et en prenant des pauses. Pour l'auditoire, cela augmente la perception que votre message est important.
- Éliminez le vocabulaire spécialisé si votre public ne maîtrise pas ce lexique technique.
- Apprenez à varier votre ton de voix, vos inflexions, vos intonations et votre débit, de manière à faire ressortir vos principaux arguments lors d'une discussion. L'auditoire écoute généralement plus lorsque la voix du conférencier varie.
- Au moment de vous adresser à quelqu'un, tenez compte des destinataires. Que savent-ils déjà? Que pouvez-vous leur apprendre?
- Lorsque vous avez des informations à communiquer, notez sommairement les principaux points ou les conclusions.
- Si vous devez prendre la parole devant un groupe, assurez-vous de maintenir un contact visuel avec l'ensemble des gens afin qu'ils sentent que vous vous adressez à eux.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Demandez à une personne en qui vous avez confiance de vous transmettre ses commentaires à propos de vos talents de communicateur.
- Observez les interventions de personnes reconnues pour leur charisme. Que font-elles (position du corps, gestes, etc.)? Comment transmettent-elles leur message (rythme, prononciation, etc.)?
- Utilisez divers moyens (ex. : vidéo, magnétophone, etc.) afin d'observer et d'analyser votre façon de communiquer. Observez ensuite si votre non verbal est cohérent avec votre discours, si vous faites des pauses pour marquer un point important, si votre ton de voix varie au fil de la discussion.
- Ciblez quelqu'un que vous considérez comme un bon communicateur. Observez ses trucs et essayez de vous en inspirer.
- Afin de prendre conscience de votre style de communication, demandez à un collègue de vous transmettre des commentaires immédiats concernant un comportement que vous tentez d'améliorer.

LECTURES

BELLENGER, L. (2009). *L'Excellence à l'oral : Développer son charisme*, Issy-Les-Moulineaux, Éditions Sociales Française.

CARNEGIE, D. (2011). *Comment parler en public*, (3^e éd.), Outremont, Les Éditions Quebecor.

COMMEIGNES, J.-D. et M. FAYET (2008). *Méthodes de communication écrite/orale*, (3^e éd.), Paris, Éditions Dunod.

CORMIER, S. (2006). *La communication et la gestion*, (2^e éd.), Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

SANANÈS, B. (2011). *La communication efficace : Acquérir maîtrise et confiance en soi dans ses rapports avec les autres*, (4^e éd.), Paris, Éditions Dunod.

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

- Communication
- Feedback
- Écoute efficace
- Communication dans le monde des affaires
- Persuasion
- Linguistique
- Technique de présentation orale
- Parler en public

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
www.archambault.ca
www.amazon.ca
www.bang.qc.ca
www.chapters.indigo.ca
www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

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

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

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

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

DÉVELOPPEMENT CONTINU

Cherche les occasions qui lui permettent de se tenir à jour, d'acquérir de nouvelles connaissances et habiletés et de vivre des expériences qui l'amènent à se développer sur le plan professionnel.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Maintient son expertise à jour.
- Détermine des cibles de développement et des talents à optimiser.
- Cherche à vivre des expériences qui lui permettent de se développer.

PROJETS ET ACTIONS

- Lisez régulièrement des revues ou des livres en lien avec votre champ d'expertise.
- Assitez à des ateliers de formation continue et participez à des congrès.
- Joignez-vous à des associations et à des groupes professionnels dont les activités sont en lien avec votre domaine.
- Posez des questions lorsque vous vous apercevez que vous ne maîtrisez pas un sujet particulier.
- Consultez des experts pour enrichir vos connaissances.
- Faites évaluer vos connaissances et vos compétences régulièrement, demandez conseil et cherchez des pistes de solution pour vous améliorer.
- Tentez de vous concentrer sur un champ de connaissances bien précis pour ne pas vous confiner dans des fonctions générales.
- Organisez des réunions mensuelles avec des collègues qui travaillent dans le même domaine afin d'échanger des références, de résoudre des problèmes en groupe ou de discuter d'outils de travail spécifiques.
- Consultez des sites spécialisés de recherche sur Internet.
- Planifiez régulièrement un moment fixe à votre calendrier pour compléter vos activités de développement continu. Si nécessaire, sortez de votre bureau usuel ou isolez-vous pour ne pas être dérangé.
- Participez à un forum ou à des activités de développement continu, ou encore démarrez-en (court atelier-conférence ou publication d'informations sur un forum électronique).

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Choisissez un coach pour vous aider à parfaire vos connaissances dans un domaine précis.
- Discutez de vos perspectives, visions et idées avec un spécialiste dans le même domaine que le vôtre. Profitez-en pour parler de vos travaux en cours et obtenir des conseils.
- Réfléchissez aux aspects de votre domaine de spécialisation que vous devez approfondir. Stimulez votre réflexion en obtenant du feedback de vos collègues et de vos amis.

- Lorsque vous notez qu'un manque de connaissances ou d'habiletés professionnelles a eu un impact sur votre performance, planifiez une action rapide pour vous mettre à jour.
- Amorcez des discussions ou des débats avec vos collègues sur des thèmes d'actualité liés à votre sphère professionnelle.

LECTURES

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

DELAUNAY, D. et A. HOFFNER-LESURE (2011). *Codéveloppement professionnel managérial*, Cormelles-le-Royal, Management et Société.

WEISINGER, H. (2005). *L'intelligence émotionnelle au travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com
www.archambault.ca
www.amazon.ca
www.banq.qc.ca
www.chapters.indigo.ca
www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

- Cours relatifs au domaine d'expertise
- Formation continue
- Conférences
- Cours dans une discipline différente de la vôtre
- Créativité et innovation
- Gestion de carrière
- Atelier de développement d'un plan de carrière