

# BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Conseillère / Conseiller en intervention  
psychosociale

## 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 exerciez 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. Implantiez-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 *challenger* 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? »
  - Assitez 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 réplique.
- 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

## QUALITÉ DE JUGEMENT

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

### COMPORTEMENTS VISÉS

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

### PROJETS ET ACTIONS

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

- Si vous avez tendance à prendre des décisions sur le coup de l'impulsivité ou de l'émotivité, efforcez-vous de prendre un certain recul. Mettez-vous au défi, par exemple, en reportant la prise d'une décision au lendemain, voire à la semaine suivante si cela est possible.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

## LECTURES

- ARNOULD, O., SANTI, J.-M. et MERCIER, S.(2015).La boîte à outils de la prise de décision, Paris, Dunod
- DAVENPORT, T. H. et MANVILLE, B.(2012).Judgment Calls: 12 Stories of Big Decisions and the Teams That Got Them Right, Boston, Harvard Business School Publishing
- LUECKE, R. et ROWE, A. J.(2011).L'essentiel pour bien décider : L'essentiel pour faire du business efficacement, Paris, Édition Sociales Françaises
- HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L. et RAIFFA, H.(2015).Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions, Boston, Harvard Business Review Press
- HBR(2011).Harvard Business Review on Making Smart Decisions, Boston, Harvard Business Press

- HEATH, C. et HEATH, D.(2014).Comment faire les bons choix, Paris, Leduc.s Éditions
- KAHNEMAN, D.(2013).Thinking, Fast and Slow, Port Moody, Anchor Canada

## **COURS ET FORMATIONS**

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

## ÉCOUTE

*Est attentif, réceptif et intéressé à ce que disent les autres.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Se concentre sur ce que lui dit son interlocuteur.
- Saisit autant le langage verbal que les éléments non verbaux des messages qu'on lui communique.
- Utilise des stratégies d'écoute active.

### PROJETS ET ACTIONS

- Lors d'une prochaine rencontre, tentez de reformuler les propos de votre interlocuteur, afin de vous assurer d'avoir bien compris ce qu'il cherche à vous dire. Demandez-lui si vous avez bien résumé ses dires.
- Évitez d'interrompre les gens : attendez qu'ils aient fini de communiquer leurs idées avant de renchérir.
- Posez des questions ouvertes, afin de faire ressortir les pensées et les sentiments de votre interlocuteur; pour ce faire, commencez vos phrases par : quoi, comment, pourquoi, décrivez-moi, expliquez-moi, etc.
- Asseyez-vous ou tenez-vous debout bien en face de l'autre personne afin de pouvoir établir un bon contact visuel.
- Soyez attentif et montrez votre intérêt en utilisant des signes non verbaux (ex. : hochements de tête, sourire, « hum, hum », etc.)
- Faites preuve d'écoute active : cherchez à comprendre et à interpréter ce que les gens vous disent avant de répondre, au lieu de répliquer sans avoir bien compris le message.
- Pratiquez vos techniques d'écoute à la maison et avec des amis.
- Soyez attentif aux sentiments de vos interlocuteurs, ainsi qu'au contenu de leur message

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Identifiez une personne que vous jugez habile sur le plan de l'écoute. Tentez de déceler ce qui caractérise son écoute et de mettre ses trucs en application.
- Cherchez à savoir si les gens se sentent compris à la suite d'une discussion avec vous. Demandez-leur ce que vous faites naturellement bien et ce qui pourrait être amélioré.
- Prenez conscience de vos comportements non verbaux et de leurs impacts sur votre entourage lorsque vous êtes en train d'écouter les propos d'une personne.
- Identifiez un coach qui pourrait vous aider à parfaire votre écoute.

- Utilisez divers moyens (ex. : vidéo, enregistreuse, etc.) qui vous permettront d'observer et d'analyser votre façon d'écouter les gens. Si vous étiez la personne qui est en train de parler, auriez-vous l'impression d'être écoutée? Qu'est-ce qui permet de penser que oui (regard attentif, hochements de tête, sourire, etc.)? Qu'est-ce qui vous permet d'en douter (regard distrait, soupir, interventions verbales plutôt que silence, etc.)?

## LECTURES

- BELLENGER, L. et COUCHAERE, M.-J.(2010).*L'écoute : Osez l'empathie pour améliorer vos relations*, Paris, Éditions Sociales Françaises
- Collectif(2011).*Écoute active, clé de la relation client*, Paris, Demos
- FURNHAM, A. et PETROVA, E.(2010).*Body Language in Business: Decoding the Signals*, New York, Palgrave Macmillan
- HAST, T.(2013).*Powerful Listening. Powerful Influence. Work Better. Live Better. Love Better: by Mastering the Art of Skillful Listening*, North Charleston, Encore Life Skills Publishing
- KENDALL, R.(2016).*Workstorming*, Londres, Watkins Publishing
- KLUGER, D.(2010).*Développez vos qualités de manager*, Paris, Éditions d'Organisation
- LAURENT, D. et LIMOUSIN, F.(2011).*Process Com*, Saint-Julien-en-Genevois, Éditions Jouvence

## COURS ET FORMATIONS

- Communication
- Savoir écouter
- Écoute active

## TA CT

*S'exprime avec doigté et se montre sensible à son impact sur les autres.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Communique ses messages au moment opportun.
- Formule adéquatement ses messages lorsque le sujet est délicat.
- Utilise un ton qui a un impact positif sur autrui.

### PROJETS ET ACTIONS

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

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

- Pensez à une situation concrète où vous aurez à transmettre un message délicat. Quelque temps avant la rencontre, enregistrez-vous en train de le transmettre. Écoutez-vous et pensez à l'impact que pourrait avoir votre message sur la ou les personnes qui le recevront. Tentez d'améliorer la façon de formuler vos propos pour qu'ils soient bien reçus par tous.

## LECTURES

- BRADBERRY, T. et GREAVES, J.(2010).*Intelligence émotionnelle 2.0*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- CATTRY, C. et MULLER, J.-L.(2012).*Exercez votre autorité avec diplomatie*, Paris, Éditions Sociales Françaises
- HALVORSON, H. G.(2015).*No One Understands You and What to Do About It*, Boston, Harvard Business School Publishing
- LANGFORD, B.(2016).*The Etiquette Edge: Modern Manners for Business Success*, New York, AMACOM
- MAIRE DU POSET, Y. et DE CLERMONT-TONNERRE, O.(2010).*Toutes les clés du savoir-vivre en entreprise*, Paris, Éditions Leduc
- SCHEIN, E.(2013).*Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, San Francisco, Berrett-Koeler Publishers
- SHAMS, D.(2016).*Speak Smart, Make Your Mark: How to Speak with Confidence, Tact and Poise, Even in Sticky Situations at Work*, Singapour, Kinetiq Buzz
- WEISINGER, H.(2012).*Critiquer sans blesser*, Montréal, Les Éditions Transcontinental

## COURS ET FORMATIONS

- Sens politique
- Gestion de conflits
- Évitez de formuler des critiques en public. Lorsque vous avez besoin de donner de la rétroaction à une personne, optez plutôt pour une rencontre individuelle dans un lieu propice à un échange confidentiel.
- Affirmation de soi
- Feedback
- Communication
- La gestion des relations interpersonnelles au travail
- Intelligence émotionnelle

## 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 votre expertise, les talents de votre entreprise, 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 MARTI, M.-J. (2009). *Cultivez efficacement vos réseaux*, Paris, Éditions Sociales Françaises
- ECHAVARRIA, M.(2015). *Enabling Collaboration: Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships*, Londres, Lid Publishing
- COURVILLE, N.(2015). *Créer des partenariats gagnants : de la commandite aux alliances stratégiques*, Montréal, Transcontinental
- GALINSKY, A. et SCHWEITZER, M.(2015). *Friend and Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both*, New York, Crown Publishing Group
- GRANT, A. M.(2014). *Le triomphe des généreux : comment l'altruisme peut conduire au succès*, Montréal, Transcontinental
- HINSEN, P.(2015). *The Network Always Wins: How to Influence Customers, Stay Relevant, and Transform Your Organization to Move Faster than the Market*, New York, McGraw-Hill Education
- LEAVITT, M. et MCKEOWN, R.(2013). *Finding Allies, Building Alliances: 8 Elements That Bring and Keep People Together*, San Francisco, Jossey-Bass
- ZACK, D.(2010). *Réseauter quand on déteste réseauter*, Montréal, Les Éditions Transcontinental

## COURS ET FORMATIONS

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

## INFLUENCE EN GROUPE

*Joue un rôle actif au sein d'un groupe et est en mesure de rallier les autres à l'atteinte des objectifs.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Émet ses idées et en situation de groupe, participe activement aux échanges.
- Suscite l'adhésion des autres à ses actions, ses idées et ses opinions.
- Adapte ses interventions en fonction du groupe auquel il s'adresse.

### PROJETS ET ACTIONS

- Recherchez les tâches qui vous donneront l'occasion de diriger un groupe ou d'influencer d'autres personnes.
- Présentez vos idées ou faites des suggestions pendant les réunions, de façon à participer davantage. Faites des liens entre vos idées et celles évoquées par d'autres personnes pour rallier les gens.
- Exercez-vous à être plus fonceur au cours de réunions telles les assemblées communautaires, là où les risques et les répercussions de vos interventions sont moins grands qu'au travail.
- Quand vous recherchez la coopération des autres, approchez-les avec la conviction que leur collaboration vous est acquise. Cette façon de procéder augmentera vos chances de gagner leur adhésion.
- Quand vous rencontrez des individus ou des groupes, levez-vous avec assurance et présentez-vous. Adoptez une attitude calme et confiante.
- Effectuez une évaluation 360° qui dresse un profil de votre leadership.
- Avant de prendre la parole devant un groupe, pensez aux besoins, aux préoccupations et aux objectifs de vos auditeurs; évaluez les réactions éventuelles des gens et efforcez-vous de présenter votre message de manière à le rendre intéressant à leurs yeux.
- Ne baissez pas les bras trop rapidement si l'on n'adhère pas immédiatement à vos idées ou si certaines personnes s'y montrent réfractaires. Expliquez plutôt votre position clairement en mettant l'accent sur les bénéfices potentiels liés à l'adoption de vos idées afin de vous assurer que les autres comprennent votre point de vue. Soyez également attentif à leurs commentaires.
- Lorsque vous êtes enthousiaste par rapport à un projet, exprimez-le à votre entourage afin de créer un effet d'entraînement.

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Portez attention aux intonations de votre voix au moment de donner des directives ou des commentaires; si vous avez une voix plutôt douce, efforcez-vous de livrer votre message d'un ton plus puissant, plus confiant.

- Sollicitez vos collègues afin qu'ils commentent votre potentiel de persuasion et d'influence; demandez-leur de vous dire ce que vous faites naturellement bien et de vous faire des suggestions qui vous aideraient à développer votre influence.
- Avant les réunions, demandez à quelques personnes naturellement plutôt réfractaires à vos idées ce qu'elles pensent de vos idées et bonifiez vos idées de leurs suggestions. Au moment de les communiquer au groupe, nommez l'apport des idées d'autrui à votre idée.
- Pour clarifier votre point de vue, posez-vous cette question :
  - Qu'est-ce qui est absolument nécessaire de donner comme informations?
- Prenez un moment de réflexion pour bien comprendre la réalité du groupe : ses objectifs, ses défis, ses forces, etc. Pensez aux idées que vous aimeriez proposer au groupe lors d'une prochaine réunion. Tentez de présumer comment chacune de vos idées pourrait répondre aux défis, favoriser l'atteinte des objectifs du groupe ou utiliser les forces de celui-ci.
- Remémorez-vous la dernière fois où le groupe n'a pas adhéré à votre idée :
  - Selon vous, quels facteurs ont pu contribuer au rejet de votre idée? (intérêts et besoins du groupe divergents, idée communiquée au mauvais moment, communication peu claire de votre idée, etc.)
- Servez-vous des réactions du groupe pour bonifier vos idées en vous posant ces questions :
  - Quelle est la solution idéale compte tenu des intérêts et besoins du groupe?
  - Que puis-je retirer comme éléments positifs des réactions des autres à mes idées?
- Observez les gens qui, dans votre entreprise, ont beaucoup d'influence, et essayez d'appliquer les techniques qui semblent fonctionner pour eux.

## LECTURES

- CIALDINI, R. B. (2016).*Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*, New York, Simon and Schuster
- DESLAURIERS, S.(2016).*Mobiliser les cerveaux : S'inspirer afin de se surpasser*, Montréal, Les Éditions Québec-Livres
- DUGUAY, R. T.(2015).*Démarquez-vous : Comment maximiser votre impact*, Montréal, La Presse
- GOBRAN, M., GREENWALD, W. et ROBERTS, D.(2015).*Be a Mindsetter: The Essential Guide to Inspire, Influence and Impact Others*, New York, Lid Publishing
- HOFFMAN-HERVÉ, M.(2011).*Développez votre stratégie d'influence!* , Paris, Ellipses
- HUMPHREY, J.(2012).*Speaking As a Leader: How to Lead Every Time You Speak From Boardrooms to Meeting Rooms, From Town Halls to Phone Calls*, Mississauga, John Wiley Sons
- LUC, É.(2010).*Le leadership partagé (2e éd.)*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal

- REARDON, K. K. et LUECKE, R.(2011).*L'essentiel pour convaincre*, Paris, Éditions Sociales Françaises

## COURS ET FORMATIONS

- Influence en groupe
- Mobilisation
- Persuasion
- Communication
- Obtention des résultats : gérer le rendement

## GESTION DES ÉMOTIONS

*Maîtrise ses émotions ainsi que la façon de les communiquer et cherche à les comprendre.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Reconnaît la nature de ses émotions.
- Est apte à retrouver son calme après des événements importants.
- Exprime ses émotions de façon appropriée selon le contexte.

### PROJETS ET ACTIONS

- Faites-vous attribuer des projets spéciaux qui requièrent de la patience ou de l'intelligence émotionnelle.
- Participez à un atelier de développement personnel.
- Prenez le temps de communiquer tant les aspects positifs que négatifs des situations que vous devez traiter.
- Dans les situations difficiles, respirez profondément avant de répondre; cela vous aidera à contrôler vos émotions; apprenez des techniques de relaxation telles que la respiration diaphragmatique.
- Soyez ouvert à recevoir des critiques personnelles et, lorsque cela se produit, prenez du recul avant de réagir émotivement; mesurez ensuite l'impact de votre réaction.
- Lorsque vous travaillez avec des collègues, prenez le temps d'échanger sur des aspects personnels ou émotifs que pourrait vous faire vivre un projet.
- Faites des activités physiques qui permettent à votre corps et à votre esprit de se détendre, comme le yoga ou un sport.
- Lisez un livre ou suivez une formation afin d'acquérir des stratégies cognitives et comportementales pour mieux gérer vos émotions; par exemple, cherchez à reconnaître les pensées automatiques négatives qui déclenchent des réactions émitives et apprenez à les recadrer pour minimiser leur impact.
- Utilisez divers moyens pour réduire ou maîtriser vos émotions négatives :
  - Effectuez des exercices physiques;
  - Répétez-vous fréquemment des paroles positives;
  - Relaxez en utilisant des techniques de respiration contrôlée;
  - Ayez recours à l'imagerie mentale;
  - Intégrez-vous à des groupes de soutien.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Évaluez votre impact en demandant du feedback à la suite d'un entretien avec un collègue :
  - Avez-vous fait preuve de trop de transparence?
  - Vous êtes-vous montré trop tolérant?
  - Avez-vous semblé trop conciliant?
- Après une négociation, évaluez votre stratégie d'influence :
  - En quoi votre transparence émotionnelle vous a-t-elle servi ou nu?
  - À quel moment auriez-vous gagné à conserver certains atouts dans votre jeu?
  - Avez-vous donné trop d'information à votre interlocuteur?
- Prenez l'habitude de solliciter les commentaires de vos supérieurs à propos de votre comportement lors d'occasions non officielles.
- Ciblez quelqu'un dans votre entourage qui suscite le calme autour de lui et qui a de la facilité à exprimer ses émotions. Essayez de comprendre les moyens et les façons de faire qu'utilise cette personne, et cherchez à faire de même.
- Prenez conscience de vos réflexions, particulièrement des pensées négatives qui déclenchent de fortes réactions émotives chez vous. Apprenez à les remettre en question et à les recadrer.

## LECTURES

- CHERRET DE LA BOISSIÈRE, A. et DELABROY, C.(2011).*Positivez vos émotions au travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- CORCOS, G.(2010).*Développez vos compétences émotionnelles*, Paris, Éditions d'Organisation
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. et MCKEE, A.(2010).*L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, Village Mondial
- EBLING, S. et THOMAS, J. E.(2014).*Overworked and Overwhelmed: The Mindfulness Alternative*, Hoboken, John Wiley and Sons
- HASSON, G.(2014).*Emotional Intelligence: Managing Emotions to Make a Positive Impact on Your Life and Career*, Chichester, John Wiley Sons
- HAUVENTTE, D. et VANBREMEERSCH, C.(2013).*Mieux vivre avec ses émotions... et celles des autres (2e éd.)*, Paris, Eyrolles
- KOTSOU, I.(2016).*Intelligence émotionnelle et management : Comprendre et utiliser la force des émotions*, Paris, Eyrolles
- WEBB, L.(2013).*Resilience: How to Cope When Everything Around You Keeps Changing*, Chichester, Capstone Publishing

## COURS ET FORMATIONS

- Intelligence émotionnelle
- Empathie
- Relations humaines
- Techniques de relaxation

## 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 problèmes 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

- BARRAND, J.(2012).*Le manager agile : Agir autrement pour la survie des entreprises*, Paris, Dunod
- CARSON, N.(2012).*The Finch Effect: The Five Strategies to Adapt and Thrive in Your Working Life*, San Francisco, Jossey-Bass
- DEJOUX, C.(2016).*Du management au leadership agile*, Paris, Dunod
- GENELOT, D.(2012).*Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants (3e éd.)*, Paris, Insep Consulting Editions
- HOLBECHE, L.(2015).*The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*, Londres, Kogan Page
- MCCANN, J. et SELSKY, J.(2012).*Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams, and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass
- WORLEY, C. G., WILLIAMS, T. et LAWLER, E. E.(2014).*The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*, San Francisco, Jossey-Bass

## COURS ET FORMATIONS

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