

BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Conseillère / Conseiller en information
scolaire et professionnelle

PISTES DE DÉVELOPPEMENT SPB ©



SPB PSYCHOLOGIE
ORGANISATIONNELLE
LA PSYCHOLOGIE AU SERVICE DES AFFAIRES



SENS DE L'INNOVATION ET CRÉATIVITÉ

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

- Ne vous contentez pas de votre première idée. Tentez d'en trouver d'autres et présentez-les à quelques personnes avant d'en choisir une.
- Lorsqu'un problème se présente, essayez de trouver une solution en l'abordant sous un angle différent de celui que vous adopteriez normalement, ou comme si vous faisiez partie d'un autre département ou exercez une autre profession. Ciblez ensuite les solutions qui vous semblent plausibles et pertinentes, puis proposez-les à vos collègues ou mettez-les en application.
- Accordez-vous du temps en dehors de votre contexte habituel de travail pour réfléchir ou trouver des solutions. Les idées créatives apparaissent souvent lorsque nous ne sommes pas accaparés par nos tâches quotidiennes.
- Si vous êtes responsable d'une équipe, planifiez des rencontres « hors site »; cela devrait aider les gens à adopter un autre mode de pensée et à voir les choses sous des angles différents.
- Lorsqu'une nouvelle problématique se présente, notez les solutions que vous seriez tenté d'adopter sur le moment. Tentez ensuite d'envisager de nouvelles pistes, sans vous censurer, et ajoutez-les à votre liste. Analysez le tout et conservez celles qui semblent les plus prometteuses du point de vue des résultats. 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^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 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

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

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

GESTION DU STRESS

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

LECTURES

- BERNSTEIN, A.(2015).*Stress Less, Achieve More: Simple Ways to Turn Pressure into a Positive Force in Your Life*, New York, AMACOM
- BLY, R.(2010).*Make Every Second Count: Time Management Tips and Techniques for More Success with Less Stress*, Pompton Plains, Career Press
- BOURDU, R. et RODET, P.(2011).*Se protéger du stress réussir*, Paris, Eyrolles
- CHALVIN, D.(2011).*Mieux vivre avec le stress*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- CUDDY, A.(2015).*Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges*, Boston, Little, Brown and Company
- EBLING, S. et THOMAS, J. E.(2014).*Overworked and Overwhelmed: The Mindfulness Alternative*, Hoboken, John Wiley and Sons
- LUPIEN, S.(2010).*Well Stressed: Manage Stress Before It Turns Toxic*, Mississauga, HarperCollins Publishers
- SERVANT, D.(2012).*Gestion du stress et de l'anxiété (3e éd.)*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson
- WEISINGER, H. et PAWLIW-FRY, J. P.(2015).*Performing Under Pressure: The Science of Doing Your Best When It Matters Most*, New York, Crown Publishing Group

COURS ET FORMATIONS

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

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

- HOLMES, J.(2015).***Nonsense: The Power of Not Knowing***, New York, Crown Publishing Group
- PINK, D. H.(2011).***La vérité sur ce qui nous motive***, Paris, Édition Leduc
- ROTH, B.(2015).***The Achievement Habit: Stop Wishing, Start Doing, and Take Command of Your Life***, New York, HarperCollins
- STEINBERG, S.(2015).***Make Change Work for You: 10 Ways to Future-Proof Yourself, Fearlessly Innovate, and Succeed Despite Uncertainty***, New York, TarcherPerigee

COURS ET FORMATIONS

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

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

CAPACITÉ DE SYNTHÈSE

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

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

LECTURES

- COMMEIGNES, J.-D., et FAYET, M.(2007).*Synthèse : mode d'emploi (2e éd.)*, Paris, Dunod
- FAYET, M. et COMMEIGNES, J.-D.(2012).*Faites une synthèse! L'essentiel en temps limité avec la méthode Octopus*, Paris, Dunod
- HERTZ, N.(2013).*Eyes Wide Open: How to Make Smart Decisions in a Confusing World*, New York, HarperCollins Publishers
- LEFEVER, L.(2012).*The Art of Explanation: Making Your Ideas, Products, and Services Easier to Understand*, Mississauga, Wiley
- LEVITIN, D. J.(2014).*The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*, New York, Penguin Group
- SEGALL, K.(2016).*Think Simple: How Smart Leaders Defeat Complexity*, New York, Penguin Random House

COURS ET FORMATIONS

- Techniques d'analyse
- Rédaction et communication efficaces

LECTURE DE SON ENVIRONNEMENT

Rassemble les informations, cerne ce qui influence les contextes interne et externe, actuel et futur, et intègre les renseignements utiles dans sa compréhension de son environnement.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Est à l'affût de sources d'information variées et pertinentes et en tire des renseignements utiles.
- Évalue les impacts actuels et potentiels des renseignements sur son travail et son secteur.
- Prend en considération les renseignements significatifs dont il dispose pour agir dans son environnement.

PROJETS ET ACTIONS

- Adressez-vous à quelqu'un du service des finances afin qu'il vous explique en détail l'état financier de votre département; demandez-lui également de déterminer avec vous des indicateurs de performance qui pourraient servir à mesurer le rendement général de votre service.
- Identifiez un mentor à l'intérieur de l'entreprise qui connaît bien celle-ci. Posez-lui des questions ouvertes sur l'histoire de l'entreprise, sa culture, ses normes et valeurs, les enjeux et problèmes vécus, les défis actuels et futurs, etc.
- Identifiez un mentor à l'extérieur de l'entreprise qui connaît bien l'industrie. Posez-lui des questions ouvertes sur l'histoire de l'industrie, sa culture, ses normes et valeurs, les enjeux et problèmes vécus, les défis actuels et futurs, etc.
- Faites l'analyse de l'évolution de votre organisation et de votre industrie. Parlez-en à votre coach, mentor ou à un collègue pour mettre vos connaissances à l'épreuve ou pour acquérir de nouvelles notions.
- Inscrivez-vous à des regroupements professionnels et participez à leurs activités.
- Assistez à des ateliers ou à des conférences reliés à votre domaine d'expertise.
- Abonnez-vous à des revues relatives à votre domaine ou à des bulletins d'information Web abordant différents sujets (nouveautés, avancements, changements) reliés à votre industrie.
- Participez à des événements auxquels participent les dirigeants de l'entreprise (ex.: journée de planification stratégique, comités de projets stratégiques).
- Collaborez à un projet relié à votre domaine d'affaires qui vous permettra d'échanger avec différentes personnes de votre milieu (ex. : panel d'experts, rédaction d'un livre, projet de recherche avec une université, etc.).
- Devenez membre d'un conseil d'administration d'un organisme relié à votre domaine ou à votre ordre professionnel.
- Établissez ou maintenez des liens avec d'autres départements (ex. : vente, marketing, ressources humaines, etc.), avec les partenaires externes ou avec la clientèle.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Réfléchissez à l'impact que peuvent avoir les décisions externes (ex.: économiques, politiques, sociales, etc.) sur votre organisation et votre industrie.
- Lisez des articles qui concernent la recherche dans votre industrie et tentez d'évaluer quels impacts ces résultats pourraient avoir sur votre organisation.
- Recueillez de l'information sur les marchés et sur vos clients en tentant de présumer de quelle manière ces données peuvent influencer les objectifs et les plans d'action de l'organisation.
- Mettez-vous à la place de vos dirigeants face à une situation donnée :
 - Quelle décision prendriez-vous? Sur la base de quelles informations?
- Posez-vous les questions suivantes :
 - Êtes-vous au courant des nouveaux développements ou projets (ex. : stratégies visant la réduction des coûts, plans de rationalisation, etc.) en cours dans votre propre secteur et dans les autres secteurs de votre compagnie?
 - Êtes-vous au courant de ce qui se passe dans les organisations similaires à la vôtre et dans celles qui y sont liées d'une façon ou d'une autre?
- Attardez-vous aux pratiques d'un de vos concurrents :
 - Son service réussit-il mieux que le vôtre? Observez son mode de fonctionnement, sa façon d'organiser ses ressources, et cherchez à découvrir les stratégies qu'il a adoptées pour que ses affaires tournent bien.

LECTURES

- ARNOULD, O., SANTI, J.-M. et MERCIER, S.(2015).*La boîte à outils de la prise de décision*, Paris, Dunod
- DOBBS, R., MANYIKA, J. et WOETZEL, J.(2015).*No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*, New York, PublicAffairs
- LAURENT, E. et LE CACHEUX, J.(2015).*Un nouveau monde économique : mesurer le bien-être et la soutenabilité au XXIe siècle*, Paris, Odile Jacob
- SÉGUIN, F., HAFSI, T. et DEMERS, C.(2008).*Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- THOMPSON, D. N.(2012).*Oracles: How Prediction Markets Turn Employees into Visionaries*, Boston, Harvard Business School Publishing
- VIELMETTER, G. et SELL, Y.(2014).*Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future*, New York, AMACOM

COURS ET FORMATIONS

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

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