

BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Infirmière clinicienne / Infirmier clinicien

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^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

AGILITÉ

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

LECTURES

- 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

COLLABORATION

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Observez les groupes qui semblent avoir des pratiques gagnantes en matière de travail d'équipe. Qu'est-ce qui les distingue? Pourriez-vous adopter certaines de leurs façons de faire à l'intérieur de votre groupe de travail?
- Déterminez à quel point votre esprit de compétition prend le dessus sur votre volonté de collaboration. Analysez votre comportement pendant les réunions et essayez de mesurer l'impact de votre comportement sur le déroulement de celles-ci. Faites attention aux « scénarios » suivants :

- Vous accordez beaucoup d'importance à vos propres idées, négligez d'écouter celles des autres ou n'êtes pas porté à faire des compromis;
- Vous vous retirez psychologiquement ou physiquement du groupe si vos idées ne sont pas acceptées;
- Vous vous comportez de manière à provoquer des situations « gagnant/perdant ».
- Cherchez à obtenir des rétroactions de la part de votre patron, de vos collègues et de vos employés pour connaître leurs perceptions sur vos habiletés de collaboration.
- Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui ne se sont pas bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre l'expérience difficile. Essayez de penser à ce que vous auriez pu faire différemment pour rendre l'expérience plus agréable.
- Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui se bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre cette expérience agréable. Essayer de penser à ce que vous pourriez reproduire dans votre groupe de travail.

LECTURES

- ARBINGER INSTITUTE (2016).*The Outward Mindset: Seeing Beyond Ourselves*, Oakland, Berrett-Koehler Publishers
- Harvard Business Review Editors(2013).*HBR's 10 Must Reads On Collaboration*, Boston, Harvard Business Publishing
- KAHNWEILER, J. B.(2016).*The Genius of Opposites: How Introverts and Extroverts Achieve Extraordinary Results Together*, Oakland, Berrett-Koehler Publishers
- KATZ, J. H. et MILLER, F. A.(2013).*Opening Doors to Teamwork and Collaboration: 4 Keys That Change Everything*, San Francisco, Berrett-Koeler Publishers
- MAXWELL, J. C.(2012).*Travail d'équipe 101 : ce que tout leader devrait savoir*, Greenfield Park, Un monde différent
- MUCCHIELLI, R.(2015).*Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective (16e éd.)*, Paris, Éditions Sociales Françaises
- NIPPARD, W. J.(2011).*The Teamwork Ladder: 8 Steps To Maximum Success For You Your Organization*, Bloomington, WestBow Press

COURS ET FORMATIONS

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

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 nuisi?
 - 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 émitives 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

DÉVELOPPEMENT CONTINU

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Discutez de vos perspectives, visions et idées avec un spécialiste dans le même domaine que le vôtre. Profitez-en pour parler de vos travaux en cours et obtenir des conseils.
- Réfléchissez aux aspects de votre domaine de spécialisation que vous devez approfondir. Stimulez votre réflexion en obtenant du feedback de vos collègues et de vos amis.
- Lorsque vous notez qu'un manque de connaissances ou d'habiletés professionnelles a eu un impact sur votre performance, planifiez une action rapide pour vous mettre à jour.
- Amorcez des discussions ou des débats avec vos collègues sur des thèmes d'actualité liés à votre sphère professionnelle.

LECTURES

- BRADBERRY, T. et GREAVES, J.(2010).*Intelligence émotionnelle 2.0*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- CAREY, B.(2014).*How We Learn: The Surprising Truth About When, Where, and Why It Happens*, New York, Random House Publishing
- DELAUNEY, D. et HOFFNER-LESURE, A.(2011).*Codéveloppement professionnel managérial*, Cormeilles-le-Royal, Management et Société
- DOMAN, F.(2016).*Authentic Strengths*, Las Vegas, Next Century Publishing
- GOLDSMITH, M. et REITER, M.(2015).*Triggers: Creating Behavior That Lasts – Becoming the Person You Want to Be*, New York, Crown Business
- IBARRA, H.(2015).*Act Like a Leader, Think Like a Leader*, Boston, Harvard Business Review Press
- SCHEMPP, P. G.(2012).*5 Steps to Expert: How to Go from Business Novice to Elite Performer*, Athens, Performance Matters Press

COURS ET FORMATIONS

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

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'ambiguité 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'ambiguité. 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'ambiguité;
 - 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

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.).

PERSUASION

Parvient à convaincre autrui du bien-fondé de ses idées en utilisant diverses stratégies.

COMPORTEMENTS VISÉS

- S'exprime avec confiance et a de la prestance.
- Formule des idées ou arguments étayés.
- Utilise différentes techniques afin de favoriser l'adhésion à ses idées.

PROJETS ET ACTIONS

- Accordez autant d'importance aux sentiments suscités par votre message qu'à son contenu; utilisez vos connaissances en matière de comportements non verbaux pour évaluer les sentiments des gens.
- Donnez-vous le défi de défendre le bien-fondé d'un projet qui vous tient à cœur.
- Écoutez les préoccupations des autres, tentez de résumer leurs idées pour affiner votre compréhension et tentez de moduler vos arguments.
- Avant d'entreprendre des négociations, préparez une liste de tous les points à négocier. Commencez par ceux auxquels vous pouvez facilement renoncer afin de montrer votre volonté à faire des compromis; poursuivez avec les points sur lesquels vous aimeriez avoir raison, mais qui ne sont pas essentiels; gardez pour la fin les points sur lesquels vous ne voulez pas faire de compromis.
- Soyez prêt à vous montrer conciliant sur des points qui ne vous apparaissent pas essentiels afin de vous concentrer sur ceux qui le sont.
- Pensez aux besoins, aux préoccupations et aux objectifs de vos interlocuteurs; cherchez à prévoir leurs réactions éventuelles et efforcez-vous de présenter votre message de manière à le rendre intéressant à leurs yeux.
- Ayez recours à une variété de techniques pour influencer les autres : considérez la persuasion comme un défi à relever.
- En utilisant le remue-méninges, imaginez autant de moyens que vous le pouvez pour persuader une personne donnée.
- Communiquez vos idées en utilisant un langage imagé ou en racontant des expériences pour appuyer vos dires.
- Afin de communiquer un message convaincant, prenez le temps de préparer votre argumentaire. Classez vos arguments selon trois niveaux d'impact potentiel : faible, modéré, fort. Présentez votre argumentaire en débutant et en concluant avec un argument fort.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Demandez à votre patron ou à un collègue que vous respectez de vous fournir des commentaires sur votre réputation en ce qui a trait à la négociation ou la persuasion; utilisez ces commentaires pour modifier certains aspects de votre comportement.
- Observez, dans votre entreprise, les gens qui ont beaucoup d'influence, et essayez d'utiliser les techniques qui semblent fonctionner pour eux.
- La prochaine fois que vous aurez tenté de persuader d'autres personnes, posez-vous quelques questions :
 - Êtes-vous satisfait?
 - Croyez-vous avoir réussi à les convaincre?
 - Qu'est-ce qui vous rend plus fier/moins fier?
 - Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment?
- À l'extérieur du cadre professionnel, exercez-vous à tenter de convaincre une personne que votre point de vue est valable sur un thème controversé (ex.: la peine de mort, l'euthanasie, le communisme, etc.)
- Repensez à la dernière fois où vous avez eu à présenter des arguments. Notez ce qui s'est bien passé et ce qui pourrait être amélioré.
- La prochaine fois que vous défendrez un point, demandez aux personnes présentes de vous indiquer vos arguments les plus convaincants ainsi que les moins convaincants.
- Pendant la présentation de votre argumentaire, soyez attentif aux éléments qui suscitent le plus d'adhésion et cherchez à les employer davantage.

LECTURES

- BELLENGER, L.(2009).*La force de persuasion (5e éd.)*, Paris, Éditions Sociales Françaises
- CIALDINI, R. B. (2016).*Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*, New York, Simon and Schuster
- DUGUAY, R.(2015).*Démarquez-vous : comment maximiser votre impact*, Montréal, La Presse
- HEATH, C. et HEATH, D.(2008).*Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, New York, Random House
- MORTENSEN, K. W.(2013).*Maximum Influence: The 12 Universal Laws of Power Persuasion*, New York, AMACOM
- NEFFINGER, J. et KOHUT, M.(2014).*Compelling People: The Hidden Qualities That Make Us Influential*, New York, Hudson Street Press
- PROTASSIEFF, S.(2015).*Et si je me vendais mieux? Les secrets du marketing de soi*, Paris, Eyrolles
- REARDON, K. K. et LUECKE, R.(2011).*L'essentiel pour convaincre*, Paris, Éditions Sociales Françaises

COURS ET FORMATIONS

- Persuasion
- Influence en groupe
- Impact
- Les négociations efficaces
- Les techniques de vente
- Affirmation/confiance en soi