

# BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Coordonnatrice / coordonnateur  
d'activités étudiantes

## PISTES DE DÉVELOPPEMENT SPB ©



# 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. Implantez-les et observez les conséquences.
- Tenez un dossier intitulé « Nouvelles idées ». Chaque fois qu'une idée vous vient à l'esprit, prenez-la en note; ne vous censurez pas. Ajoutez également à votre dossier toutes les bonnes idées qui vous sont communiquées par des membres de votre entourage.
- Choisissez une situation dont les implications sont mineures, par exemple apprendre à travailler avec un nouveau logiciel. Ne lisez pas les instructions et essayez de vous familiariser avec le nouvel outil en utilisant une approche par essais et erreurs.
- Habituez-vous à utiliser des logiciels de remue-méninges (*brainstorming*) disponibles sur le marché.
- Demandez à une personne qui ne connaît rien à vos tâches de vous *challenge* sur vos idées, vos processus, vos méthodes de travail, etc. Faites-le avec ouverture d'esprit et non pour vous justifier. Cet exercice peut vous amener à faire preuve d'innovation.
- Participez à un projet d'un autre département ou collaborez avec des gens occupant une fonction qui demande de la créativité (ex. : marketing, R&D).

- Faites des sessions de remue-méninges. Cet exercice consiste à amener un groupe à lancer le plus grand nombre d'idées possible. Il comporte plusieurs étapes :
  - Soumettez un problème à une équipe.
  - Chaque membre de l'équipe propose le plus grand nombre de solutions possible, aussi anodines semblent-elles. L'expression des idées stimule l'imagination et favorise la créativité.
  - Une personne note toutes les idées.
  - Établissez ensuite des critères qui vous permettront de sélectionner les solutions les plus appropriées pour résoudre le problème. La solution choisie doit, par exemple, favoriser la responsabilisation des employés ou viser la satisfaction du client.
  - Éliminez les solutions inadéquates ou qui ne répondent pas aux critères.
  - Retenez toutes les solutions pertinentes.
  - Raffinez la sélection si nécessaire.
  - Établissez un plan d'action pour implanter les nouvelles idées.
  - Responsabilisez les personnes qui auront à mettre les idées en œuvre.
- Cherchez à vous familiariser avec des méthodes créatives telles que le *mind mapping*, la schématisation d'un problème ou d'une situation.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Lorsque vous songez à des solutions de remplacement, demandez-vous « Pourquoi pas? » au lieu de « Pourquoi? ».
- Réfléchissez à l'apport de votre équipe :
  - « Est-ce que vos employés et vous savez engendrer de nouvelles idées qui pourraient amener votre organisation à connaître de grands succès? »
- Assistez à des conférences, lisez des livres ou des revues sur d'autres domaines que le vôtre, ou des biographies sur des gens reconnus pour leur innovation. Essayez de relever des éléments qui pourraient être intégrés à votre réalité.
- Évaluez l'approche que vous adoptez habituellement par rapport à un problème. Pour ce faire, choisissez une situation, notez toutes les solutions que vous êtes tenté d'adopter et évaluez la nature de celles-ci :
  - Sont-elles basées sur des expériences antérieures?
  - Font-elles essentiellement appel à votre expertise?
  - Représentent-elles un risque?
 Faites cet exercice de réflexion régulièrement afin d'évaluer si vous gagnez en créativité.
- Demandez-vous si vous êtes plus rationnel qu'intuitif dans votre approche :
  - De quelle façon l'utilisation de votre intuition pourrait-elle vous aider?
 Observez un collègue qui est plus intuitif que vous ou discutez avec lui :
  - Comment aborde-t-il les problèmes?
- Discutez avec d'autres personnes d'une situation donnée. Écoutez leurs idées, elles pourraient vous ouvrir des perspectives différentes.
- Ciblez des collègues et amis qui font preuve de créativité. Observez-les, ils peuvent vous servir de modèle. Demandez-leur des astuces.
- Observez ce que vous faites quand quelqu'un propose des solutions créatives :
  - Avez-vous l'habitude de ne voir que ce qui ne fonctionnera pas?
  - Êtes-vous porté à penser : « On a déjà essayé et ça n'a pas fonctionné »?

- Avez-vous d'autres types de réactions?
- Votre attitude vous empêche-t-elle d'être ouvert à de nouvelles idées?
- Que pourriez-vous faire autrement?
- Pourriez-vous garder l'esprit ouvert aux nouvelles idées que les gens apportent plutôt que de voir immédiatement les obstacles ou de surutiliser votre sens critique?
- Évaluez les barrières organisationnelles à l'innovation (aversion pour le risque, micromanagement, bureaucratie lourde, pensée en silo, surcharge de travail, etc.) :
  - Quels en sont les impacts sur vous? Comment pouvez-vous les surmonter?
- Demandez de la rétroaction par rapport à votre sens de l'innovation à des personnes ayant eu l'occasion de vous observer au travail.
- Voyez les erreurs comme des occasions d'amélioration continue. Pensez à un faux pas récent et dégagez les retombées positives qu'il a générées (ex. : une erreur sans gravité s'est produite et tous se sont unis pour trouver une solution, ce qui a permis de mettre en place des mécanismes pour éviter des erreurs plus importantes.)

## LECTURES

DE BONO, E. (2005). *Six chapeaux de la réflexion : la méthode de référence mondiale*, Paris, Éditions d'Organisation.

GALLO, C. (2011). *Les secrets d'innovation de Steve Jobs : 7 principes pour penser autrement*, Paris, Pearson.

GAVRILOFF, I. et B. JARROSSON (2011). *Une fourmi de 18 mètres ... ça n'existe pas*, (3<sup>e</sup> éd.), Paris, Éditions Dunod.

GETZ, I. et A., G. ROBINSON (2007). *Vos idées changent tout !*, Paris, Éditions d'Organisation.

MIKOLAJCZAK, A. et L. DE BRABANDERE (2010). *Le plaisir des idées : La pratique de la créativité en entreprise*, (4<sup>e</sup> éd.), Paris, Éditions Dunod.

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

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Résolution de problèmes, prise de décision et créativité
- Les nouvelles approches de gestion
- L'innovation
- L'amélioration continue
- La créativité

## SENS DE L'ENGAGEMENT

*Démontre de la considération aux gens avec lesquels il transige (étudiants, collègues, collaborateurs internes et externes), s'intéresse activement à leurs besoins, et cherche à leur faire vivre une expérience positive.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Cherche à comprendre les besoins, les intérêts et la réalité des gens avec qui il transige.
- Tout en tenant compte du contexte de son travail, accorde de l'importance à la satisfaction des besoins des gens avec qui il transige.
- Entretient des relations positives avec les gens avec qui il transige.

### PROJETS ET ACTIONS

- Ne présumez pas que vos clients ont les mêmes critères d'évaluation que vous. Informez-vous de ce qui importe à leurs yeux.
- Établissez des normes pour vous assurer que les produits et les services que vous offrez satisfont aux exigences des clients ou les dépassent.
- Élaborez votre vision et vos objectifs en matière de qualité, de façon à dépasser les attentes de vos clients.
- Rencontrez vos employés qui sont en contact avec la clientèle afin de déterminer la façon dont vous pouvez les soutenir dans leurs efforts pour offrir un bon service.
- Organisez un remue-méninges avec vos employés sur la façon de satisfaire les clients.
- Traitez vos clients internes comme vos clients externes, c'est-à-dire avec le même soin et le même respect. En tant que patron, considérez votre personnel de la même façon que vos clients.
- Discutez du service offert à la clientèle lors de chaque réunion du personnel.
- Préparez une étude sur la satisfaction de la clientèle qui vous amènera à sonder vos clients. Utilisez les résultats de l'étude pour améliorer vos services.
- Montez un dossier contenant les coupures de journaux, de revues professionnelles et d'affaires, les rapports annuels et la recherche en marketing pour chacun de vos clients afin de vous tenir informé de leurs affaires.
- Récompensez le personnel qui offre infailliblement un bon service à la clientèle.
- Offrez à tous les employés une formation spéciale sur le service à la clientèle. Suggérez-leur des façons de s'y prendre avec les clients difficiles et expliquez-leur comment appliquer les politiques et les procédures établies reliées aux services.
- Lorsque vous recevez une plainte, assumez la responsabilité de l'erreur en offrant au client un petit supplément pour compenser son dérangement et effectuez un suivi auprès du client une fois la plainte réglée.
- Installez une boîte de suggestions pour les employés et les clients, afin qu'ils puissent soumettre leurs idées pour améliorer le service à la clientèle.

- Créez un bulletin interne mensuel incluant :
  - Des suggestions pour apprendre comment s’y prendre avec les clients difficiles;
  - Les politiques et les procédures relatives au service à la clientèle;
  - Des résumés de publications courantes sur le service à la clientèle;
  - Des communiqués sur les réalisations remarquables de certains employés relativement au service à la clientèle.
- Lorsque vous embauchez du personnel, ayez le souci de rechercher de bonnes aptitudes pour le service à la clientèle, comme une attitude positive, la tolérance, l’ouverture d’esprit et la bienveillance.

## RÉFLEXIONS SUR L’ACTION

- Pensez à chacune des relations que vous entretenez avec vos clients :
  - Comment qualifieriez-vous ces relations?
  - En quoi sont-elles personnalisées?
  - Comment pourriez-vous amener les relations plus superficielles à des liens de confiance et à long terme avec vos clients?
- Réfléchissez aux besoins de vos clients et tentez d’en dresser une liste. Vérifiez ensuite auprès d’eux quels sont leurs réels besoins. Notez les différences.
- Cherchez à rencontrer des personnes travaillant au sein d’organisations reconnues pour leur service à la clientèle. Demandez-leur les raisons pour lesquelles leurs efforts sont si fructueux. Réfléchissez aussi à ce que vous pourriez mettre en pratique avec vos clients.
- Sollicitez de la rétroaction sur votre approche avec la clientèle. Le fait de sonder vos clients de différentes façons pour connaître leur degré de satisfaction constitue une stratégie éprouvée.
- Mettez-vous à la place du client :
  - De quelle façon aimeriez-vous qu’on vous livre tel produit ou qu’on vous fournisse tel service?
 Trouvez des moyens d’optimiser la satisfaction du client.
- Pensez à la dernière fois où vous avez été en relation avec un client et que vous avez acquiescé aux solutions qu’il proposait sans poser de questions pour comprendre ses besoins et sa réalité. Quelles questions auriez-vous pu lui poser? Quels produits ou services auraient pu mieux répondre à ses besoins?

## LECTURES

Collectif (2011). *Écoute active, clé de la relation client*, France, Demos.

FALQUE, É. Et S.-J. WILLIAMS (2011). *Paradoxes de la relation client dans un monde digital*, Paris, Pearson Education.

LACROIX-SABLAYROLLES, H. (2007). *Êtes-vous vraiment orienté clients?* Paris, Dunod.

PEELEN, E., F. JALLAT, E. STEVENS et P. VOLLE (2009). *Gestion de la relation client*, (3<sup>e</sup> éd.), Paris, Pearson Education.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Gestion de la clientèle
- Service à la clientèle
- Habilités de vente
- Persuasion
- Communication
- Fidélisation de la clientèle

## FLEXIBILITÉ INTERPERSONNELLE

*Se montre tolérant et réceptif à l'égard des autres, tient compte des différences individuelles et les respecte.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Se montre ouvert aux différences d'idées, d'opinions, de valeurs ou de culture.
- Prend en considération les points de vue de ses interlocuteurs même s'ils divergent des siens et s'intéresse à leurs façons de faire.
- Adapte son approche en fonction des différences individuelles qu'il perçoit.

### PROJETS ET ACTIONS

- Demandez aux autres non seulement de collaborer, mais aussi de proposer des pistes de solutions. Autant que possible, intégrez les solutions réalisables à votre décision finale.
- Soyez moins critique et portez moins de jugements durant vos interactions quotidiennes. Soulignez les points forts des gens plutôt que leurs points faibles.
- Discutez d'une situation avec un collègue ayant un point de vue différent du vôtre, de manière à entrevoir une nouvelle perspective.
- Lorsque vous êtes l'objet d'une critique ou qu'on vous donne un feedback négatif, écoutez le point de vue de l'autre et tentez de remettre en cause vos actions ou vos idées.
- Posez des questions à un collègue qui a une opinion différente de la vôtre pour tenter de comprendre ses besoins, ses idées et ses raisons.
- Développez le réflexe d'écouter sans interrompre. Restez ouvert et concentré sur la compréhension du message de votre interlocuteur plutôt que sur votre réplique.
- Tentez, dans vos communications, de prendre l'habitude d'exprimer votre accord même si ce n'est que de façon partielle, avec certains éléments du message de votre interlocuteur. En vous montrant ouvert aux idées des autres, vous favoriserez leur ouverture.

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Efforcez-vous d'être plus tolérant et demandez à un collègue ou à un ami en qui vous avez confiance de vous avertir quand vous ne l'êtes pas.
- Demandez à votre patron d'évaluer votre comportement lors d'occasions où vous êtes porté à réagir sans tenir compte des opinions ou des sentiments d'autrui (ex. : réunions avec vos collègues).
- Écoutez les commentaires de votre famille et de vos amis proches. Ils ont souvent une opinion sur votre façon d'interagir que d'autres auraient de la difficulté à partager ouvertement avec vous.
- Soyez conscient de la place que vous prenez dans la conversation. Soyez sensible aux signaux des personnes qui désirent prendre la parole à leur tour.
- Demandez à un collègue de confiance de vous aider à reconnaître les comportements rigides ou obstinés que vous pourriez adopter lors de discussions concernant la résolution d'un problème.



## LECTURES

CHICHA, M.-T. et T. SABA (2010). *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Montréal, Revue Gestion, HEC.

PERETTI, J.-M. (2007). *Tous différents : gérer la diversité en entreprise*, Paris, Eyrolles.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

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

## QUALITÉ DE JUGEMENT

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

### COMPORTEMENTS VISÉS

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

### PROJETS ET ACTIONS

- Établissez clairement l'objet de votre décision :
  - À partir de quels critères pourrez-vous juger de sa qualité?
  - Devez-vous prendre une bonne décision ou la meilleure décision possible?
  - Dans quel délai et en fonction de quelles contraintes? Cela vous aidera à déterminer la réelle urgence de la situation.
- Lorsque vous devez prendre une décision, tenez compte d'un plus grand nombre d'éléments et tentez de trouver plusieurs solutions avant d'en arrêter une.
- Prenez l'habitude de vérifier deux fois les données concernant les décisions et les actions importantes, afin de vous assurer de ne pas avoir négligé certains détails essentiels.
- Au lieu de choisir la première solution qui se présente, prenez-en d'autres en considération. Il y a généralement plus de possibilités que celles auxquelles on pense spontanément. Envisagez différentes avenues et évaluez-les.
- Avant de prendre une décision, tentez d'en anticiper les conséquences. Évaluez les différents impacts qu'elle pourrait avoir (sur les membres de votre équipe, 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 terme. Examinez les pour et les contre de la solution que vous envisagez. Expliquez-le 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?
  - Étiez-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, des 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

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

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

## ÉCOUTE

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

### COMPORTEMENTS VISÉS

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

### PROJETS ET ACTIONS

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

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Identifiez une personne que vous jugez habile sur le plan de l'écoute. Tentez de déceler ce qui caractérise son écoute et de mettre ses trucs en application.
- Cherchez à savoir si les gens se sentent compris à la suite d'une discussion avec vous. Demandez-leur ce que vous faites naturellement bien et ce qui pourrait être amélioré.
- Prenez conscience de vos comportements non verbaux et de leurs impacts sur votre entourage lorsque vous êtes en train d'écouter les propos d'une personne.
- Identifiez un coach qui pourrait vous aider à parfaire votre écoute.
- Utilisez divers moyens (ex. : vidéo, enregistreuse, etc.) qui vous permettront d'observer et d'analyser votre façon d'écouter les gens. Si vous étiez la personne qui est en train de parler, auriez-vous l'impression d'être écoutée? Qu'est-ce qui permet de penser que oui (regard attentif, hochements de tête, sourire, etc.)? Qu'est-ce qui vous permet d'en douter (regard distrait, soupir, interventions verbales plutôt que silence, etc.)?

## LECTURES

BELLENGER, L. et COUCHAERE, M.-J.(2010).*L'écoute : Osez l'empathie pour améliorer vos relations*, Paris, Éditions Sociales Françaises

Collectif(2011).*Écoute active, clé de la relation client*, Paris, Demos

FURNHAM, A. et PETROVA, E.(2010).*Body Language in Business: Decoding the Signals*, New York, Palgrave Macmillan

HAST, T.(2013).*Powerful Listening. Powerful Influence. Work Better. Live Better. Love Better: by Mastering the Art of Skillful Listening*, North Charleston, Encore Life Skills Publishing

KENDALL, R.(2016).*Workstorming*, Londres, Watkins Publishing

KLUGER, D.(2010).*Développez vos qualités de manager*, Paris, Éditions d'Organisation

LAURENT, D. et LIMOUSIN, F.(2011).*Process Com*, Saint-Julien-en-Genevois, Éditions Jouvence

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Communication
- Savoir écouter
- Écoute active

## 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 Publishi

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

HINSSEN, 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



Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

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

## PRIORISATION

*Perçoit l'urgence et l'importance des situations, et s'assure de les communiquer et de les gérer en fonction des enjeux organisationnels.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Reconnaît l'importance et l'urgence des situations.
- Entrepren des actions concrètes pour traiter les priorités.
- Communique le niveau d'urgence d'une situation.

## PROJETS ET ACTIONS

- Créez une liste de priorités en regroupant les activités quotidiennes en trois catégories (modèle de Hobbs) :
  - Tâches d'une importance capitale (très profitables);
  - Tâches importantes (mais pas nécessairement essentielles);
  - Tâches ayant des retombées limitées.
- Concentrez-vous sur vos objectifs prioritaires; délégez les tâches les moins importantes, reportez-les à plus tard ou demandez-vous si vous ne pouvez pas en laisser tomber quelques-unes.
- Si vous êtes occupé, dites-le aux gens et laissez-leur savoir quand vous pourrez leur répondre et par quels moyens (courriel, téléphone, etc.). Assurez-vous d'être libre à ce moment. Si vous parvenez à prendre cette habitude, les gens développeront sans doute le réflexe de vous demander si le moment est opportun pour vous parler.
- Lorsque vous devez prioriser une tâche ou un dossier ou revoir vos priorités, assurez-vous d'en informer rapidement les gens qui seront concernés par ces changements.
- Dressez la liste de vos priorités; assurez-vous de leur justesse et de leur pertinence en discutant avec votre superviseur.
- Indiquez clairement aux membres de votre équipe quelles sont les priorités en précisant le degré d'urgence et d'importance des tâches à réaliser.
- Faites une rencontre d'équipe afin de déterminer les critères de priorisation qu'il convient de considérer afin de classer adéquatement les tâches ou les situations. Ainsi, même en votre absence, il sera possible pour tous de prioriser adéquatement.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Pendant une semaine, soyez particulièrement attentif à la manière dont vous utilisez votre temps. Chaque jour, prenez note des tâches que vous accomplissez et indiquez combien de temps vous y consacrez (« ce que je fais »). Sur une feuille séparée, inscrivez vos principales responsabilités selon leur importance et le temps que vous devriez leur accorder (« ce que je devrais faire »). Comparez vos listes (« ce que je fais » et « ce que je devrais faire ») afin de savoir si vous consacrez l'essentiel de votre temps aux priorités importantes. Adaptez ensuite l'organisation de votre travail et de celui de votre équipe en fonction des tâches

que vous considérez comme les plus importantes, selon vos responsabilités. Répétez cet exercice périodiquement, afin de vous assurer que la répartition de votre temps et de vos énergies correspond bien à votre stratégie et à vos objectifs.

- Pendant une semaine, notez les événements qui interrompent votre travail et la raison de chaque interruption. Analysez les informations recueillies et trouvez des solutions possibles pour chaque type d'interruption.
- Demandez à quelqu'un que vous considérez comme un modèle en ce qui concerne la gestion du temps et la priorisation de vous expliquer ses trucs et ses astuces. N'hésitez pas à travailler en équipe avec lui pour pouvoir l'observer. Essayez d'appliquer les éléments que vous trouvez pertinents.
- Demandez à votre supérieur ou à vos employés de vous donner du feedback sur votre gestion des priorités. Discutez avec eux de diverses façons de vous améliorer.
- En équipe, remémorez-vous une situation d'urgence vécue au travail. Analysez ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré.
- Pensez à la dernière fois où vous n'avez pas communiqué clairement le niveau d'urgence et d'importance d'une situation à autrui :
  - Quelles furent les conséquences?
  - Comment pourriez-vous éviter cela lors d'une prochaine fois?

## LECTURES

BÉDARD, I.(2011).*La gestion du temps et des priorités dans Gérer le personnel*, Montréal, Isabelle Quentin éditeur, p. 115-130

COVEY, S. R.(2010).*Priorité aux priorités*, Paris, Éditions J'ai lu

KOGON, K., MERRILL, A. et RINNE, L.(2015).*The 5 Choices: The Path to Extraordinary Productivity*, New York, Simon and Schuster

MCCHESENEY, C., COVEY, S. et HULING, J.(2012).*The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*, New York, Free Press

RODACH, G.(2010).*Mieux gérer ses priorités et son temps*, Paris, Éditions d'Organisation

STACK, L.(2012).*What To Do When There's Too Much To Do: Reduce Tasks, Increase Results, and Save 90 a Minutes Day*, San Francisco, Berrett-Koehler

ZACK, D.(2015).*Singletasking: Get More Done – One Thing at a Time*, Oakland, Berrett-Koehler Publishers

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

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

## MESURE ET SUIVI

*Établit des procédures pour surveiller les activités, en évalue le progrès et s'assure de l'atteinte des objectifs.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Se tient informé du déroulement des activités et des opérations.
- S'assure du respect des prévisions des ressources (temps, matériel, budget, ressources humaines).
- Gère les écarts par rapport aux normes et ceux qui existent entre le rendement obtenu et les objectifs visés

### PROJETS ET ACTIONS

- Demandez aux employés de noter ce qui est réalisé directement sur le plan d'action élaboré pour un projet. Ensuite, veillez à ce qu'ils vous en remettent une copie, afin que vous puissiez effectuer des suivis.
- Demandez à vos employés de vous remettre des rapports intérimaires à des dates que vous avez fixées avec eux et conservez une copie de ces rapports dans votre dossier.
- Demandez à vos employés de se garder du temps pour une rencontre de mise à jour avec vous et de s'y préparer. Vous pouvez, par exemple, faire un ordre du jour des points sur lesquels vous souhaitez être informé ou dresser une liste d'objectifs pour la rencontre.
- Réservez-vous du temps pour travailler avec les employés qui demandent une attention individuelle. N'oubliez pas que les employés ont besoin, à différents degrés et selon l'expérience qu'ils ont acquise, de votre attention et de votre engagement. Si votre surveillance et votre suivi démontrent que le rendement ne répond pas aux attentes établies, voici des suggestions :
  - Si l'écart est mineur par rapport aux objectifs, mentionnez-le aux personnes qui travaillent sur cette phase du projet et demandez-leur de trouver des façons de remédier à la situation;
  - Si l'écart est majeur, orientez les membres de l'équipe quant aux correctifs à apporter en tenant compte de l'échéancier; assurez-vous de suivre le projet de plus près, afin d'anticiper d'autres écarts et de réagir avant qu'ils deviennent majeurs.
- Mentionnez que vous désirez être mis au courant des problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. Lorsque vous constatez une difficulté, intéressez-vous à la façon dont les employés concernés comptent le résoudre. Ne blâmez pas le messenger et ne prenez pas sur vous de résoudre le problème.
- Profitez des réunions ou des discussions informelles pour vous renseigner sur la manière dont progressent les projets de vos employés.
- Demandez à vos employés d'effectuer le suivi de leurs projets, tâches ou activités. Selon le niveau d'expérience de la personne, vous devrez vous impliquer activement ou lui laisser une certaine liberté pour intervenir en cas d'écarts par rapport aux objectifs.

- Lorsque vous êtes témoin d'un manquement au respect des normes de l'organisation, prenez le temps de trouver une bonne façon d'aborder la personne fautive, afin de favoriser son adhésion à l'importance du respect des normes.
- Dotez-vous d'indicateurs de performance pour vous aider à suivre la progression des différentes tâches.
- Lorsque survient un problème dans la réalisation d'un mandat, sortez de votre bureau pour aller constater par vous-même l'impact qu'il peut avoir sur les personnes impliquées et cherchez à saisir les enjeux qui y sont liés.
- Mettez en place des moyens de suivre l'évolution des dossiers (ex. : rapports d'avancement, rencontres, liste de vérification).
- Effectuez des suivis à des dates spécifiques et prenez vos constats en note.
- Mettez sur pied un mécanisme de vérification, tel un suivi hebdomadaire, qui vous permettra de contrôler le progrès de vos employés et constater leurs succès.
- Dressez une liste des aspects à suivre pour chaque projet ou mandat majeur, en documentant les aspects suivants : le respect du temps alloué pour effectuer une activité, le respect du budget, l'utilisation du matériel selon les quantités prévues, la disponibilité et l'efficacité du travail des personnes, le respect des normes de l'organisation, etc.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Portez attention à votre façon de procéder lorsque vous effectuez des suivis pour prendre le pouls de l'évolution d'une tâche :
  - Quels mots employez-vous?
  - Combien de fois répétez-vous votre message?
  - Quels canaux de communication utilisez-vous?
  - Quels résultats obtenez-vous généralement?
- Demandez à vos collègues de commenter votre manière de les encadrer; sollicitez leurs suggestions pour vous aider à développer vos habiletés en ce sens.
- Observez les gens qui, dans votre entreprise, effectuent leurs suivis très habilement. Ensuite, essayez de mettre en application les techniques qui semblent fonctionner pour eux.
- Remémorez-vous une situation dans laquelle vous avez été trop ferme dans vos suivis :
  - Quelles furent les conséquences?
  - Qu'auriez-vous pu faire autrement?
- Remémorez-vous une situation dans laquelle vous avez tenu pour acquis que les gens allaient effectuer le travail sans que vous ayez besoin d'effectuer des suivis et de vous informer du déroulement :
  - Quelles furent les conséquences?
  - Qu'auriez-vous pu faire autrement?

## LECTURES

ARMSTRONG, S.(2011).*The Essential Performance Review Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Pompton Plains, Career Press

DALE, B. G., BAMFORD, D. et VAN DER WIELE, T.(2016).*Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway*, New York, Wiley

DINSMORE, P. C. and CABANIS-BREWEN, J.(2010).*The Ama Handbook Of Project Management*, New York, Amacom

FERNANDEZ, A.(2011).*Le chef de projet efficace*, Paris, Éditions d'Organisation

KOGON. K., BLAKEMORE, S. et WOOD, J.(2015).*Project Management for the Unofficial Project Manager*, Dallas, BenBella Books

MILLIE-TIMBAL, M.-H.(2016).*Construire des tableaux de bord utiles : Bien choisir ses indicateurs pour une gestion efficace de son activité*, Paris, Eyrolles

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

TRACY, B.(2013).*Delegation Supervision*, New York, AMACOM

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

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

# 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 émotionnellement; 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 émotives 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?



## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

## LECTURES

CHERRET DE LA BOISSIÈRE, A. et DELABROY, C.(2011).*Positivez vos émotions au travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental

CORCOS, G.(2010).*Développez vos compétences émotionnelles*, Paris, Éditions d'Organisation

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. et MCKEE, A.(2010).*L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, Village Mondial

EBLING, S. et THOMAS, J. E.(2014).*Overworked and Overwhelmed: The Mindfulness Alternative*, Hoboken, John Wiley and Sons

HASSON, G.(2014).*Emotional Intelligence: Managing Emotions to Make a Positive Impact on Your Life and Career*, Chichester, John Wiley Sons

HAUVETTE, 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

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

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

## TACT

*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

CATRY, 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

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- 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