

BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Conseillère ou conseiller
en développement professionnel

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^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 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^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
- Habiletés 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

COLLABORATION

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Observez les groupes qui semblent avoir des pratiques gagnantes en matière de travail d'équipe. Qu'est-ce qui les distingue? Pourriez-vous adopter certaines de leurs façons de faire à l'intérieur de votre groupe de travail?
- Déterminez à quel point votre esprit de compétition prend le dessus sur votre volonté de collaboration. Analysez votre comportement pendant les réunions et essayez de mesurer l'impact de votre comportement sur le dénouement de celles-ci. Faites attention aux « scénarios » suivants :
 - Vous accordez beaucoup d'importance à vos propres idées, négligez d'écouter les celles des autres ou n'êtes pas porté à faire des compromis;
 - Vous vous retirez psychologiquement ou physiquement du groupe si vos idées ne sont pas acceptées;
 - Vous vous comportez de manière à provoquer des situations « gagnant/perdant ».

- Cherchez à obtenir des rétroactions de la part de votre patron, de vos collègues et de vos employés pour connaître leurs perceptions sur vos habiletés de collaboration.
- Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui ne se sont pas bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre l'expérience difficile. Essayez de penser à ce que vous auriez pu faire différemment pour rendre l'expérience plus agréable.
- Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui se bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre cette expérience agréable. Essayez 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-Koehler 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

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

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

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 les talents de votre entreprise, de votre expertise, etc.
- Demandez à une personne que vous jugez bien entourée de vous présenter à quelques personnes de son réseau.
- Modifiez votre approche en fonction des individus. Il existe de nombreuses techniques interpersonnelles pour acquérir l'appui des autres ou obtenir leur aide : demandes directes, échanges de services, motivation, reconnaissance, diplomatie, influence, encouragement, éloges, etc. Toutefois, ce qui fonctionne bien avec une personne peut ne pas fonctionner avec une autre.
- Participez activement à des comités en lien avec vos activités professionnelles.
- Ciblez les associations professionnelles qui pourraient vous aider à élargir votre réseau de contacts.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Observez des gens qui disposent d'un grand réseau de contacts et cherchez à comprendre comment ils agissent.
- Lorsque vous entrez en contact avec de nouvelles personnes, inspirez-vous de façons de faire qu'utilisent certaines personnes et qui vous rendent personnellement à l'aise et stimulent votre intérêt à leur égard.
- Dressez une liste de vos contacts actuels. Identifiez les personnes clés avec lesquelles il serait important de demeurer en lien et de développer une relation de confiance puisque votre relation d'affaires constitue une valeur ajoutée pour elles comme pour vous. Établissez des corrélations entre ces personnes et vos projets à court, à moyen et à long terme.
- Tracez un plan de votre réseau potentiel. Incluez les noms et les titres d'employés qui sont au même niveau hiérarchique que vous et de ceux qui sont à des niveaux supérieurs ou inférieurs. Réfléchissez à des moyens pour entretenir des relations avec les gens des différents niveaux.
- Identifiez des personnes-ressources en dehors de l'organisation qui pourraient agir comme mentors et avec lesquelles vous pourriez échanger à propos de vos mandats. Lorsque vous discutez avec l'une d'entre elles, demandez-lui de vous aider à cibler des personnes que vous gagneriez à rencontrer et de vous donner des trucs pour développer votre réseau de contacts.
- Sollicitez de la rétroaction de la part de votre entourage quant à vos habiletés de réseautage et de développement de partenariats.

LECTURES

BARRAIS, D. et MARTI, M.-J. (2009). *Cultivez efficacement vos réseaux*, Paris, Éditions Sociales Françaises

ECHAVARRIA, M. (2015). *Enabling Collaboration: Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships*, Londres, Lid Publishing

COURVILLE, N. (2015). *Créer des partenariats gagnants : de la commandite aux alliances stratégiques*, Montréal, Transcontinental

GALINSKY, A. et SCHWEITZER, M. (2015). *Friend and Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both*, New York, Crown Publishing Group

GRANT, A. M. (2014). *Le triomphe des généreux : comment l'altruisme peut conduire au succès*, Montréal, Transcontinental

HINSEN, P. (2015). *The Network Always Wins: How to Influence Customers, Stay Relevant, and Transform Your Organization to Move Faster than the Market*, New York, McGraw-Hill Education

LEAVITT, M. et MCKEOWN, R. (2013). *Finding Allies, Building Alliances: 8 Elements That Bring and Keep People Together*, San Francisco, Jossey-Bass

ZACK, D. (2010). *Réseauter quand on déteste réseauter*, Montréal, Les Éditions Transcontinental

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

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

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

HOLBECHÉ, 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

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

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

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 suite à 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

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

- Communication
- Savoir écouter
- Écoute active

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

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

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

EXPRESSION VERBALE

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

LECTURES

ANDERSON, C.(2016).*TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking*, Boston, Houghton Mifflin Harcour

BARNETT, G.(2015).*Play the Part: Master Body Signals to Connect and Communicate for Business Success*, Columbus, McGraw-Hill Education

BUON, T.(2015).*Communication Genius: 40 Insights From the Science of Communicating*, Londres, Hodder and Stoughton

BOOHER, D.(2011).*Communicate with Confidence : How to Say it Right the First Time and Every Time (2th ed.)*, New York, McGraw-Hill Companies

CARNEGIE, D.(2016).*Comment parler en public*, Montréal, Les Éditions Quebecor

FLEMING, C. A.(2013).*It's the Way you Say It: Becoming Articulate, Well-Spoken, and Clear*, San Francisco, Berrett-Koeler Publishers

JHINGRAN, V. G.(2014).*Emote: Using Emotions to Make Your Message Memorable*, New Jersey, The Career Press

LEFEVER, L.(2013).*The Art of Explanation: Making Your Ideas, Products, and Services Easier to Understand*, Hoboken, John Wiley Sons

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

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com

www.archambault.ca

www.amazon.ca

www.banq.qc.ca

www.chapters.indigo.ca

www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

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

LECTURE DE SON ENVIRONNEMENT

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

LECTURES

ARNOULD, O., SANTI, J.-M. et MERCIER, S.(2015).*La boîte à outils de la prise de décision*, Paris, Dunod

DOBBS, R., MANYIKA, J. et WOETZEL, J.(2015).*No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*, New York, PublicAffairs

LAURENT, E. et LE CACHEUX, J.(2015).*Un nouveau monde économique : mesurer le bien-être et la soutenabilité au XXIe siècle*, Paris, Odile Jacob

SÉGUIN, F., HAFSI, T. et DEMERS, C.(2008).*Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Les Éditions Transcontinental

THOMPSON, D. N.(2012).*Oracles: How Prediction Markets Turn Employees into Visionaries*, Boston, Harvard Business School Publishing

VIELMETTER, G. et SELL, Y.(2014).*Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future*, New York, AMACOM

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

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