

BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Conseillère ou conseiller pédagogique
de faculté ou de centre

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

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

FILIATRAUT, P. (2010). **L'analyse de l'environnement interne** dans *Comment faire un plan de marketing stratégique*, (3^e éd.), Montréal, Les Éditions Transcontinental.

FILIATRAUT, P. (2010). **L'analyse de l'environnement externe** dans *Comment faire un plan de marketing stratégique*, (3^e éd.), Montréal, Les Éditions Transcontinental.

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

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

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

BONNETON, F. (2007). *Bien décider en moins d'une heure*, Paris, Éditions d'Organisation.

LUECKE, R. et A. J. ROWE (2011). *L'essentiel pour bien décider : L'essentiel pour faire du business efficacement*, Paris, Édition Sociales Françaises.

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

CAPACITÉ DE SYNTHÈSE

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Sollicitez les commentaires de votre entourage sur votre façon de communiquer :
 - Êtes-vous redondant, trop détaillé ou diffus? Questionnez-les plus précisément sur ces aspects.
 - Est-ce que ces comportements apparaissent seulement dans votre communication verbale ou se manifestent-t-ils aussi à l'écrit?

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

LECTURES

COMMEIGNES, J.-D., et M. FAYET (2007). *Synthèse : monde d'emploi*, (2^e 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

- Techniques d'analyse
- Rédaction et communication efficaces

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; déléguiez 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 (courriels, 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 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.

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

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 du temps
- Gestion de priorités
- Gestion de projets
- Délégation

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

MAXWELL, J. C. (2012). *Travail d'équipe 101 : ce que tout leader devrait savoir*, Greenfield Park, Un monde différent.

MUCCHIELLI, R. (2011). *Le Travail en équipe : clé pour une meilleure efficacité collective*, Paris, Éditions Sociales Françaises.

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

CIRCULATION D'INFORMATION

Recueille, partage et diffuse des informations afin de favoriser la communication au sein de l'organisation.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Recueille des informations qui concernent le travail.
- Transmet les informations aux individus concernés.
- Utilise des moyens de communication efficaces pour donner accès à l'information.

PROJETS ET ACTIONS

- Créez régulièrement des occasions d'échange avec vos employés. Par exemple, tenez des réunions informelles individuelles afin de recueillir et de transmettre des informations.
- Tenez également des réunions du personnel périodiquement, pour échanger de l'information à propos des développements récents dans l'organisation.
- Dans le but de communiquer de manière informelle, tous les mois, tenez des réunions sans ordre du jour.
- Lorsque vous donnez des directives à vos employés, utilisez des canaux de communications variés (discussions informelles, courriel, grilles de gestion de projet, réunion, directives par écrit, etc.) afin de favoriser la compréhension des directives par tous.
- Choisissez la stratégie de communication en tenant compte du type d'informations à communiquer ainsi que de la personne qui doit obtenir l'information.
- Déterminez un projet, ou un thème sur lequel il serait pertinent d'informer davantage les personnes de votre entourage professionnel. Mettez sur pied un projet de communication en ciblant des moyens concrets (ex. : forums de discussions, intranet, courriels, babillard, etc.).
- Impliquez-vous dans un projet d'envergure au sein de l'organisation et travaillez étroitement avec les responsables du plan de communication afin de trouver des moyens diversifiés et efficaces de faire circuler l'information.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Demandez à vos employés de commenter vos modes de communication. Considérez leurs commentaires comme s'ils étaient une façon détournée de vous exprimer leurs attentes. Tentez de définir les choses qui doivent être maintenues et celles qui doivent être améliorées.
- Identifier des personnes qui pourraient vous servir de modèle et vous donner des idées pour diffuser et recueillir efficacement l'information à l'intérieur de l'organisation.
- Réfléchissez aux divers moyens que vous utilisez pour communiquer les décisions organisationnelles. Analysez leur efficacité, puis songez à la manière dont vous pourriez les perfectionner.

- Demandez-vous quel serait le moyen de communication le plus approprié pour communiquer une information donnée :
 - Est-ce préférable de le faire en vidéoconférence? En face à face? Par courriel?
 Tentez de cibler les avantages et inconvénients de chaque moyen de communication et déterminez le ou les moyens que vous allez utiliser selon la situation.
- Repensez aux moments où vous avez remarqué qu'une personne n'avait pas été suffisamment informée.
 - Quelles furent les conséquences?
 - Comment la situation aurait-elle pu être évitée?
- Repensez aux moments où vous n'aviez pas été suffisamment informé :
 - Quelles furent les conséquences?
 - Comment auriez-vous pu recueillir l'information manquante?
- Suivez les processus de communication concernant un projet d'envergure au sein de votre organisation :
 - Quelles sont les informations qui sont révélées (au début du projet, en cours de réalisation du projet)?
 - Quels canaux de communication sont utilisés (informels ou formels)?
 - Quelles sont les pratiques gagnantes?
 - Quelles sont les pistes d'optimisation?

LECTURES

D'ALMEIDA, N., et T. LIBAERT (2010). *Communication interne de l'entreprise*, (6^e éd.), Paris, Éditions Dunod.

FUSTIER, M. (2008). *Exercices pratiques de communication*, (2^e éd.), Paris, Éditions d'Organisation.

LAFRANCE, A. A., et F. LAMBOTTE (2011). *Tenir le C.A.P. de vos communications en entreprise*, Liège, Edipro.

LEHNISCH, J.-P. (2011). *La Communication dans l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires France.

LIBAERT, T. (2008). *Le plan de communication : définir et organiser vos stratégies de communication*, (3^e éd.), Paris, Éditions Dunod.

MOREL, P. (2009). *La Communication d'entreprise*, Paris, Vuibert.

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

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

GENELOT, D. (2012). *Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants*, (3^e éd.) Paris, Insep Consulting Editions.

GOSELIN, R., et A. SOULIERES (2007). *Au secours, les pistons vont sauter!*, Outremont, Les Éditions Quebecor.

JOHNSON, S. (2001). *Qui a piqué mon fromage?*, Neuilly-sur-Seine, Michel Lafon.

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

Le 3 février 2016

ref. : P:\Srh\ress_humaines\D.O-RÉMUNÉRATION-AVANTAGES SOCIAUX\Développement organisationnel\comité BRDI APAPUS\Pistes de développement phase 1\Pistes de développement - Conseiller pédagogique de faculté ou de centre.doc