

BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Conseillère ou conseiller pédagogique
Volet Réussir

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

PROFONDEUR D'ANALYSE

Fait l'examen détaillé des éléments d'information pertinente qu'il a recueillis et intégrés afin de raffiner sa compréhension des situations.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Prend le temps de recueillir des informations pertinentes.
- Établit des relations cohérentes entre les informations provenant de sources multiples.
- Cerne les enjeux et la nature des problèmes ou des situations en se basant sur les informations dont il dispose.

PROJETS ET ACTIONS

- Lorsque vous êtes appelé à prendre une importante décision, établissez les étapes du processus décisionnel et cherchez à déterminer les informations dont vous aurez besoin. Avant toute chose, faites des démarches pour obtenir les informations souhaitées.
- Déterminez quelle sera la décision la plus importante que vous aurez à prendre au cours du présent trimestre, puis commencez à réunir l'information dont vous aurez besoin pour la prendre. Dressez une liste des données recueillies afin d'évaluer leur réelle utilité et ne conservez que celles qui sont nécessaires.
- Avant de prendre des décisions, rassemblez le plus d'informations pertinentes possible, sans vous encombrer des détails inutiles.
- Demandez à ceux qui sont le plus touchés par un problème de vous donner leur opinion sur le sujet.
- Discutez d'une question avec vos employés et tentez d'aller chercher les pour et les contre; cela vous permettra d'entrevoir différentes perspectives et de découvrir les ambiguïtés ou les conflits potentiels qui devraient être analysés en profondeur.
- Conservez un dossier contenant des exemples de situations problématiques qui surviennent dans votre domaine. Analysez-les afin d'établir des liens entre certaines d'entre elles et d'être en mesure d'en comprendre les éléments déclencheurs.
- Afin d'éviter de vous perdre dans des détails, gardez en tête les objectifs généraux lorsque vous devrez émettre une recommandation à la suite de votre analyse de la situation.
- Assurez-vous de consulter plusieurs sources d'informations. Si vous êtes de type intuitif, expliquez votre raisonnement à quelqu'un de plus rationnel que vous pour qu'il vous aide à voir si vous êtes en mesure de justifier vos arguments. Recueillez de l'information complémentaire pour appuyer vos intuitions, si nécessaire.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Sollicitez les commentaires de votre entourage sur votre façon d'analyser et de comprendre les situations.
- Essayez de décrire votre manière d'analyser une situation. Portez attention aux éléments suivants : étapes suivies, sources d'information, temps requis, approche, etc.
- Ciblez les situations où vous n'avez pas pris en compte toutes les informations et où cela a engendré des conséquences négatives :
 - Y a-t-il des tendances à dégager : par exemple, avez-vous pris des décisions sur le coup de l'émotion? Avez-vous omis de consulter les autres? Avez-vous sous-estimé les impacts?
- Trouvez un coach qui pourrait vous aider à développer vos habiletés d'analyse et prévoyez une période de réflexion régulière avec lui.
- Demandez à quelqu'un qui a d'excellentes capacités d'analyse de vous décrire son approche. Comparez votre façon de faire à la sienne. Tentez d'adopter certaines de ses méthodes.

LECTURES

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

FRÈVE, L. (2006). *Comment résoudre les problèmes en entreprise*, 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

- Résolution de problèmes
- Techniques d'analyse
- Prise de décision

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

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

PERSÉVÉRANCE

Se montre tenace par rapport à l'atteinte de ses objectifs et met en place les conditions lui permettant de les atteindre.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Poursuit son travail malgré les obstacles qui se présentent.
- Maintient des efforts même si, au fil du temps, son intérêt par rapport à la tâche diminue.
- Utilise des stratégies afin d'atteindre l'objectif fixé malgré les obstacles.

PROJETS ET ACTIONS

- Lorsque vous vous lancez dans un projet, fixez-vous des buts concrets et récompensez-vous lorsque vous les atteignez. Vous pourriez par exemple vous accorder une pause-café après avoir écrit l'introduction d'un rapport, ou vous adonner temporairement à une autre tâche après avoir terminé une partie du projet.
- Si vous avez tendance à remettre les suivis au lendemain, inscrivez à votre calendrier hebdomadaire des moments spécifiques que vous allouerez à ces activités.
- Si vous êtes porté à remettre à plus tard un projet qui semble trop difficile, dressez une liste de petites tâches faciles reliées à ce projet et exécutez-les en premier. Une fois que la glace est cassée et le rythme établi, il est plus facile de passer aux tâches ardues.
- Lorsqu'un projet vous tente moins, organisez votre horaire de façon à y consacrer une courte période (une demi-heure, par exemple). Il se peut que finalement, vous ne trouviez pas la tâche si difficile ou si désagréable.
- Accomplissez les tâches qui vous intéressent le moins en premier, afin de vous en débarrasser.
- Planifiez votre travail de façon à savoir à quel moment commencer les projets pour être en mesure de respecter les échéances.
- Cherchez à estimer avec précision le temps nécessaire à l'accomplissement d'une activité.
- Trouvez une façon différente de faire les choses.
- Évitez la procrastination; divisez le travail en partie et fixez-vous des échéances strictes.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Discutez avec vos employés de la notion de persévérance, et cherchez à connaître la perception qu'ils ont de vous à cet égard. Gardez leurs commentaires en tête, car ils pourraient vous aider à modifier certains de vos comportements.
- Consultez différentes personnes qui vous apparaissent persévérantes. Posez-leur des questions concernant les moyens qu'ils prennent pour mener leurs projets à terme; vous pourriez peut-être vous en inspirer.
- Réfléchissez à une tâche que vous avez de la difficulté à accomplir. Listez une série de moyens qui pourraient vous aider dans la réalisation de cette tâche.

- Ciblez des éléments positifs que vous aimez ou valorisez dans la tâche à effectuer. Rappelez-vous ces points lorsque votre ténacité fluctue. Par exemple, gardez en tête l'importance de la tâche et si celle-ci n'est pas claire pour vous, renseignez-vous à ce sujet.
- Ne perdez pas de vue vos objectifs! Lorsque votre persévérance est à la baisse, rappelez-vous vos buts.

LECTURES

- CHIASSEON, M., L. FRÈVE et J. LACASSE (2005). *Encaisser un échec comme on encaisse un chèque*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- DEGARIE, D. (2002). *Les Stratégies du fonceur*, Brossard, Un monde différent.
- EMMETT, R. (2005). *Ces gens qui remettent tout à demain*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.
- TRACY, Brian (2003). *Avalez le crapaud!*, Gatineau, Éditions du Trésor caché.

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
- Techniques efficaces de gestion
- Gestion de projets

TACT

Adopte une approche conforme aux pratiques organisationnelles et porte attention aux détails dans la réalisation de son travail.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Agit conformément aux règles, politiques et procédures établies dans l'organisation.
- Travaille de manière ordonnée et structurée.
- Porte attention aux détails dans la réalisation de son travail.

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.
- 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.
- 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 de 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

RADBERRY, T. et J. GREAVES, (2010). *Intelligence émotionnelle 2.0*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

CATRY, C. et J.-L. MULLER (2012). *Exercez votre autorité avec diplomatie*, Paris, Éditions Sociales Françaises.

MAIRE DU POSET, Y. et O. DE CLERMONT-TONNERRE (2010). *Toutes les clés du savoir-vivre en entreprise*, Paris, Éditions Leduc.

MAXWELL, J. C. (2004). *Attitude 101*, Greenfield Park, Un monde différent.

STRUB, M. (2006). *Comment le dire?*, Paris, J'ai lu.

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
- Affirmation de soi
- Feedback
- Communication
- La gestion des relations interpersonnelles au travail
- Intelligence émotionnelle

CONSULTATION DES AUTRES

Enrichit sa compréhension des situations en sollicitant les idées des autres.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Utilise des moyens qui facilitent les échanges avec les membres de l'organisation, et ce, afin de mieux comprendre leur réalité.
- Fait participer les autres aux décisions.
- Implique les autres dans les processus d'amélioration ou de résolution de problèmes.

PROJETS ET ACTIONS

- Prévoyez du temps dans vos réunions pour discuter des sujets pour lesquels vous aimeriez entendre les commentaires des gens et connaître leur perception.
- Utilisez différents moyens de communication pour échanger des idées, comme des forums de discussion, des sondages, etc.
- Reconnaissez la part des autres dans les décisions finales afin de maintenir leur implication.
- Organisez une rencontre « post-mortem » entre les membres de l'équipe à la suite de la complétion d'un projet, afin de recueillir les commentaires et suggestions. Vous augmenterez ainsi leur motivation à travailler de nouveau ensemble.
- Impliquez les gens en début de projet pour recueillir leurs suggestions et favoriser leur implication.
- Utilisez des moyens informels pour prendre le pouls du groupe, comme des discussions à la cafétéria, des « 5 à 7 », etc.
- Faites fréquemment part des décisions majeures que vous devez prendre à votre groupe d'employés. Ne gardez pas cette information pour vous. Tentez plutôt d'aller chercher les idées ou les commentaires des membres de votre équipe; vous pourriez être surpris par la qualité des solutions que vous recueillerez.
- Tenez compte des suggestions de vos employés lorsque vous prenez une décision finale.
- Réunissez vos employés lorsque vous devrez planifier et organiser les tâches dans votre service, et demandez-leur de vous aider.
- Lorsque vous devez émettre des recommandations, demandez aux autres dans quels domaines ils se sentent les plus sûrs d'eux-mêmes. Consultez-les avant de passer à l'action.
- Fixez avec vos pairs et vos employés des objectifs communs, afin de mettre en place les conditions pour obtenir une situation « gagnant-gagnant » pour tous.
- Prenez l'habitude de tenir une réunion d'équipe hebdomadaire, afin de discuter des sujets importants. Collectez alors de l'information de vos collaborateurs. Informez-les lorsque vous mettez en œuvre des idées qu'ils vous ont communiquées.
- Prenez conscience que d'autres personnes peuvent être plus proches que vous de ce qui se passe sur le terrain, et que toute l'information disponible ne vous parvient peut-être pas. Mettez en place des méthodes qui vous permettent d'avoir accès à cette information. Discutez de vos observations avec les personnes présentes sur le terrain.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Demandez-vous dans quels contextes ou situations vous êtes porté à consulter vos collaborateurs, et dans quels autres vous n'êtes pas porté à le faire;
 - Qu'est-ce qui distingue ces types de situations?
 - Quels types d'informations tentez-vous de recueillir?
 - Quelle est votre attitude par rapport aux suggestions? Êtes-vous ouvert? Sur la défensive?
- Réfléchissez aux bénéfices liés au fait de faire participer les autres à la prise de décision. Dressez une liste des avantages possibles.
- Questionnez-vous sur le meilleur moyen pour aller recueillir de l'information :
 - Comment pensez-vous obtenir de l'information de qualité, et quel impact celle-ci peut-elle avoir sur l'amélioration du travail ou la résolution de certains problèmes?
- Analysez votre style de prise de décision et remarquez si vous sollicitez réellement les idées des autres. Trouvez des occasions d'utiliser une approche plus participative.
- Passez en revue les erreurs que vous avez commises au cours des derniers mois, et analysez dans quelle mesure vous auriez pu éviter ces erreurs si vous aviez consulté certains de vos collègues ou employés. Prenez conscience que vos collègues, employés et vous-même travaillez tous à la réalisation d'objectifs communs.
- Identifiez, dans votre organisation, un patron ou un collègue qui a tendance à consulter les autres et qui le fait de façon efficace. Essayez de l'imiter et de voir comment il a développé et exploité cette approche.
- Recueillez les impressions de vos employés en ce qui concerne votre propension à les consulter.

LECTURES

Luc, É. (2010). *Le leadership partagé*, (2^e éd.), Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

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

- Savoir écouter
- Consolidation d'équipe
- Intelligence émotionnelle
- Processus de consultation

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

Le 3 février 2016

Ref. : P:\Srhf\ress_humaines\D.O-RÉMUNÉRATION-AVANTAGES SOCIAUX\Développement organisationnel\comité BRDI APAPUS\Pistes de développement phase 1\Pistes de développement - Conseiller pédagogique - volet Réussir.doc