



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Vétérinaire

PISTES DE DÉVELOPPEMENT SPB ©



SPB PSYCHOLOGIE
ORGANISATIONNELLE
LA PSYCHOLOGIE AU SERVICE DES AFFAIRES



SENS DE L'INNOVATION ET CRÉATIVITÉ

Génère des idées créatives, introduit et fait adopter des nouveautés.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Contribue à un climat propice à la créativité et à l'innovation.
- Favorise les idées nouvelles et originales.
- Encourage l'émergence et l'adoption durable d'idées ou de solutions nouvelles.

PROJETS ET ACTIONS

- Ne vous contentez pas de votre première idée. Tentez d'en trouver d'autres et présentez-les à quelques personnes avant d'en choisir une.
- Lorsqu'un problème se présente, essayez de trouver une solution en l'abordant sous un angle différent de celui que vous adopteriez normalement, ou comme si vous faisiez partie d'un autre département ou exerciez une autre profession. Ciblez ensuite les solutions qui vous semblent plausibles et pertinentes, puis proposez-les à vos collègues ou mettez-les en application.
- Accordez-vous du temps en dehors de votre contexte habituel de travail pour réfléchir ou trouver des solutions. Les idées créatives apparaissent souvent lorsque nous ne sommes pas accaparés par nos tâches quotidiennes.
- Si vous êtes responsable d'une équipe, planifiez des rencontres « hors site »; cela devrait aider les gens à adopter un autre mode de pensée et à voir les choses sous des angles différents.
- Lorsqu'une nouvelle problématique se présente, notez les solutions que vous seriez tenté d'adopter sur le moment. Tentez ensuite d'envisager de nouvelles pistes, sans vous censurer, et ajoutez-les à votre liste. Analysez le tout et conservez celles qui semblent les plus prometteuses du point de vue des résultats. 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

DECISION SCIENCES INSTITUTE et WARKENTIN, M.(2015).**The Best Thing in Business Analytics**, Saddle River, Decision Sciences Institute

DE HAAN, A. et DE HEER, P.(2015).**Solving Complex Problems : Professional Group Decision-Making Support in Highly Complex Situations (2e éd.)**, The Hague, Eleven International Publishing

MADSBJERG, C. et RASMUSSEN, M. B.(2014).**The Moment of Clarity: Using the Human Sciences to Solve Your Toughest Business Problems**, Boston, Harvard Business School Publishing

MARKMAN, A.(2012).**Smart Thinking: Three Essential Keys To Solve Problems, Innovate, And Get Things Done**, New York, Berkley Trade

PYLE, J. et KARINCH, M.(2014).**Find Out Anything From Anyone, Anytime: Secrets of Calculated Questioning From a Veteran Interrogator**, Pompton Plains, The Career Press

ROYAL, B.(2010).**The Little Blue Reasoning Book: 50 Powerful Principles For Clear And Effective Thinking**, Calgary, Maven Publishing

TETLOCK, P. E. et GARDNER, D.(2016).**Superforecasting: The Art and Science of Prediction**, New York, Crown Publishing Group

COURS ET FORMATIONS

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

QUALITÉ DE JUGEMENT

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

- Établissez clairement l'objet de votre décision :
 - À partir de quels critères pourrez-vous juger de sa qualité?
 - Devez-vous prendre une bonne décision ou la meilleure décision possible?
 - Dans quel délai et en fonction de quelles contraintes? Cela vous aidera à déterminer la réelle urgence de la situation.
- Lorsque vous devez prendre une décision, tenez compte d'un plus grand nombre d'éléments et tentez de trouver plusieurs solutions avant d'en arrêter une.
- Prenez l'habitude de vérifier deux fois les données concernant les décisions et les actions importantes, afin de vous assurer de ne pas avoir négligé certains détails essentiels.
- Au lieu de choisir la première solution qui se présente, prenez-en d'autres en considération. Il y a généralement plus de possibilités que celles auxquelles on pense spontanément. Envisagez différentes avenues et évaluez-les.
- Avant de prendre une décision, tentez d'en anticiper les conséquences. Évaluez les différents impacts qu'elle pourrait avoir (sur les membres de votre équipe ou des autres départements, sur l'équilibre financier, sur les clients, les ressources, la gestion du temps, etc.). Pensez aux impacts à court, à moyen et à long termes. Examinez les pour et les contre de la solution que vous envisagez. Expliquez votre solution à quelqu'un de votre entourage pour en évaluer la logique.
- Assurez-vous de discuter de l'ensemble des conséquences possibles d'une décision avec les personnes concernées avant de statuer. Soyez certain que vous serez en mesure de vivre avec les conséquences de votre décision.
- Faites la différence entre les décisions qui doivent être prises rapidement (avec les risques que cela comporte) et celles qui méritent une plus grande réflexion. Faites la différence entre celles qui requièrent une bonne réflexion à cause de leurs impacts possibles et celles qui doivent être prises rapidement, afin d'éviter toute paralysie liée à une trop grande analyse ou à une peur de prendre position.
- Si vous avez tendance à prendre des décisions sur le coup de l'impulsivité ou de l'émotivité, efforcez-vous de prendre un certain recul. Mettez-vous au défi, par exemple, en reportant la prise d'une décision au lendemain, voire à la semaine suivante si cela est possible.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Comparez deux décisions que vous avez prises dernièrement : une bonne et une moins bonne. Dressez une liste des facteurs que vous avez pris en considération lorsque vous les avez prises :
 - Quelles étaient les contraintes? Venaient-elles de vous ou de facteurs extérieurs? Auriez-vous pu avoir le contrôle sur ces contraintes?
 - 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, sur les circonstances dans lesquelles il convient d'intervenir, et demandez-lui de vous donner des trucs. Réfléchissez à des éléments que vous pourriez vous-même mettre en pratique. Demandez-lui des exemples concrets de bonnes décisions prises dans divers contextes.
- Demandez à un collègue en qui vous avez une grande confiance de vous donner du feedback sur la qualité de vos décisions en ciblant des exemples précis.

LECTURES

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

DAVENPORT, T. H. et MANVILLE, B.(2012).**Judgment Calls: 12 Stories of Big Decisions and the Teams That Got Them Right**, Boston, Harvard Business School Publishing

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

HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L. et RAIFFA, H.(2015).**Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions**, Boston, Harvard Business Review Press

HBR(2011).**Harvard Business Review on Making Smart Decisions**, Boston, Harvard Business Press

HEATH, C. et HEATH, D.(2014).**Comment faire les bons choix**, Paris, Leduc.s Éditions

KAHNEMAN, D.(2013).**Thinking, Fast and Slow**, Port Moody, Anchor Canada

COURS ET FORMATIONS

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

COLLABORATION

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

- Vous vous retirez psychologiquement ou physiquement du groupe si vos idées ne sont pas acceptées;
 - Vous vous comportez de manière à provoquer des situations « gagnant/perdant ».
- Cherchez à obtenir des rétroactions de la part de votre patron, de vos collègues et de vos employés pour connaître leurs perceptions sur vos habiletés de collaboration.
 - Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui ne se sont pas bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre l'expérience difficile. Essayez de penser à ce que vous auriez pu faire différemment pour rendre l'expérience plus agréable.
 - Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui se bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre cette expérience agréable. 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* ARBINGER INSTITUTE (2016). *The Outward Mindset: Seeing Beyond Ourselves*, Oakland, 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 *Keys That Change Everything*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers

COURS ET FORMATIONS

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

PERSUASION

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

LECTURES

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

COURS ET FORMATIONS

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

DÉVELOPPEMENT CONTINU

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

LECTURES

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

CAREY, B.(2014).*How We Learn: The Surprising Truth About When, Where, and Why It Happens*, New York, Random House Publishing

DELAUNEY, D. et HOFFNER-LESURE, A.(2011).*Codéveloppement professionnel managérial*, Cormelles-le-Royal, Management et Société

DOMAN, F.(2016).*Authentic Strengths*, Las Vegas, Next Century Publishing

GOLDSMITH, M. et REITER, M.(2015).*Triggers: Creating Behavior That Lasts – Becoming the Person You Want to Be*, New York, Crown Business

IBARRA, H.(2015).*Act Like a Leader, Think Like a Leader*, Boston, Harvard Business Review Press

SCHEMPP, P. G.(2012).*5 Steps to Expert: How to Go from Business Novice to Elite Performer*, Athens, Performance Matters Press

COURS ET FORMATIONS

- Cours relatifs au domaine d'expertise
- Formation continue
- Conférences
- Cours dans une discipline différente de la vôtre

RIGUEUR

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

- Si vous avez tendance à remettre au lendemain les suivis que vous devez faire, inscrivez à votre calendrier hebdomadaire des moments spécifiques alloués à ceux-ci.
- Mettez en place des moyens pour suivre l'évolution des dossiers et prévoyez les mesures à prendre si les objectifs ne sont pas atteints. Effectuez des suivis à des dates spécifiques et notez vos constats.
- Structurez vos réunions en établissant dès le départ les objectifs à atteindre.
- Lorsque vous déléguez un projet ou un dossier, assurez-vous de donner des directives claires, d'anticiper les obstacles et de fixer des échéanciers réalistes.
- Développez une approche plus structurée et systématique pour examiner les problèmes et prenez plus de temps pour tracer votre ligne de conduite avant de passer à l'action.
- Portez-vous volontaire pour mettre en place de nouveaux processus de travail.
- Prévoyez du temps pour le travail essentiel; si vos journées ont tendance à se remplir de rendez-vous, que vous êtes sans cesse interrompu et qu'il ne vous reste plus de temps pour le travail important, réservez à votre calendrier des périodes pour ces tâches et pour vous-même.
- Fermez la porte de votre bureau lorsque vous ne voulez pas être dérangé.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Demandez à vos employés d'émettre des commentaires sur votre sens de l'organisation. Gardez ceux-ci en tête afin de tenter de vous améliorer.
- Examinez vos façons de faire actuelles en ce qui a trait à l'organisation du travail. Tentez de repérer quels aspects gagneraient à être plus structurés (ex. : systèmes de rangement, tenue de dossiers, organisation des tâches, etc.). Effectuez les changements sans tarder.
- Inspirez-vous de collègues qui se distinguent par leur côté ordonné et systématique et observez-les pour apprendre des trucs.
- À la fin d'une journée, faites un bilan et tentez de trouver des stratégies pour éliminer les pertes de temps.

- Pour demeurer discipliné dans l'action, notez les bienfaits qui découlent de l'adoption d'une approche structurée (ex. : diminution des pertes de temps, réduction des coûts, minimisation de l'anxiété) et cherchez à vous rappeler ceux-ci régulièrement.

LECTURES

CAUNT, J.(2010).*Organisez-vous (3e éd.)*, Paris, L'Express

COMTOIS, R.-L.(2011).*Gérer efficacement son temps*, Outremont, Les Éditions Quebecor

GOLEMAN, D.(2013).*Focus: The Hidden Driver of Excellence*, New York, HarperCollins Publishers

LUECKE, R.(2011).*L'essentiel pour maîtriser son temps*, Paris, ESF Éditeur

NEWPORT, C.(2016).*Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*, New York, Grand Central Publishing

COURS ET FORMATIONS

- Gestion de l'espace
- Techniques de gestion efficaces
- Gestion du temps
- Gestion de projets
- Contrôle de qualité

COURAGE D'AGIR

Est résolu à réaliser les interventions qu'il croit nécessaires, même si elles comportent des risques sur le plan personnel.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Affirme clairement ses positions et ses décisions.
- Passe à l'action, malgré les risques personnels auxquels il s'expose.
- Accepte les conséquences de ses actions..

PROJETS ET ACTIONS

- Lorsque vous devez prendre une décision impopulaire, préparez-vous à affronter les objections des autres en bâtissant votre argumentation à l'avance.
- S'il vous arrive d'éprouver de la difficulté à vous affirmer parce que vous craignez de ne pas exprimer votre message de la bonne manière, ayez recours aux techniques suivantes pour vous aider à construire un message direct et solide :
 - Commencez par formuler vos observations; les observations sont des faits et les faits ne peuvent être remis en question; de plus, ils peuvent aider votre interlocuteur à comprendre ce que vous voulez dire;
 - Exprimez ensuite vos pensées et vos sentiments relativement à la situation;
 - Finalement, expliquez à votre interlocuteur ce que vous attendez de lui; exprimez vos besoins et laissez-le vous proposer des solutions, plutôt que de lui en suggérer; vous ouvrirez ainsi la porte à une multitude de solutions et le fait que vous en suggériez pourrait nuire à la satisfaction de vos besoins.
- Exercez-vous à être plus fonceur au cours de certaines réunions (ex. : assemblées communautaires) où les risques liés à vos interventions ainsi que leurs répercussions potentielles sont moins grands qu'au travail.
- Exprimez votre insatisfaction lorsque les résultats ne répondent pas à vos attentes.
- Émettez parfois vos opinions sans censure.
- Lorsque vous éprouvez des inquiétudes, exprimez-vous le plus tôt possible; le fait de ne pas en parler peut parfois aggraver la situation et celle-ci peut se transformer en conflit.
- Faites attention à votre langage non verbal lorsque vous souhaitez émettre un message de façon ferme et efficace : évitez tant les gestes agressifs que la passivité.
- Apprenez à dire non!
- Soyez prêt à montrer votre côté humain et à admettre vos erreurs. Tout le monde a des points faibles dans certains domaines; en reconnaissant franchement les vôtres, vous vous rapprocherez des membres de votre entourage, y compris de vos employés.
- Expliquez les motifs de vos décisions. Si les gens comprennent le raisonnement qui les sous-tend et sentent qu'ils ont eu leur part d'influence dans le processus décisionnel, ils seront plus enclins à vous faire confiance

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Portez attention aux intonations de votre voix au moment de donner des directives ou d'émettre des commentaires; une personne ayant une voix plutôt douce devrait s'efforcer d'adopter un ton ferme et confiant pour transmettre ses messages.
- Demandez à vos collègues de commenter votre capacité à vous affirmer; sollicitez auprès d'eux des suggestions qui vous aideraient à développer votre fermeté.
- Observez les gens dans votre entreprise qui s'affirment facilement. Essayez ensuite d'appliquer les techniques qui semblent fonctionner pour eux.
- À la fin de la journée, prenez un moment pour tenir un journal de bord sur votre capacité à être ferme. Notez-y vos difficultés, vos réussites et vos observations sur vous-même. Relisez-le régulièrement et cherchez à comprendre votre manière de fonctionner.
- Pour développer une stratégie permettant d'augmenter sa confiance en soi, il convient de déterminer les causes de ce manque de confiance. Les conseils suivants peuvent vous aider à y arriver :
 1. Durant les deux prochaines semaines, portez attention à toutes les situations durant lesquelles vous avez éprouvé un manque de confiance en vous. Pour chacune d'elles, écrivez ce que vous avez pensé ou ressenti vis-à-vis de vous-même. Ne vous censurez pas : notez tout ce qui vous est venu à l'esprit, tout ce à quoi vous avez pensé au moment même où vous avez ressenti le manque de confiance (adjectifs ou mots négatifs, phrases négatives telles : « Je ne peux faire face à cette situation » ou « Je ne pourrai jamais lui faire comprendre » ou « Je ne suis pas assez intelligent », etc.).
 2. Ensuite, analysez les pensées et les sentiments que vous avez relevés. Recherchez les réactions types qui reflètent des sources particulières d'inquiétude, par exemple des pensées et les sentiments qui :
 - Sous-entendent que vous croyez que vous devez être parfait;
 - Constituent un dénigrement personnel ou des monologues négatifs;
 - Indiquent que vous attendez l'impossible de vous-même;
 - Font référence à un manque de compétences ou d'habiletés.
 3. Attardez-vous aux pensées et sentiments qui indiquent un manque de confiance causé par des compétences peu maîtrisées et élaborer une stratégie pour améliorer celles-ci. Ne manquez pas d'inclure à votre démarche la résolution de chercher à développer des pensées positives en ce qui concerne l'amélioration de vos compétences.
 4. Pour vous défaire de vos attentes irréalistes et des pensées qui vous rabaisent, ayez recours à des phrases positives et rationnelles telles que :
 - « Personne n'est parfait, et je ne devrais pas m'attendre à l'être non plus. »;
 - « Si quelqu'un n'a pas aimé mon idée, ça ne veut pas dire que c'était une mauvaise idée. »
 5. Au fur et à mesure que vous solidifierez vos compétences et que vous apprendrez à exprimer de manière positive vos pensées et vos sentiments à votre égard (ou à l'égard des autres), vous verrez augmenter votre confiance en vous.

LECTURES

BISHOP, S.(2006).*Affirmez-vous*, Paris, Éditions L'Express

BISWAS-DIENER, R.(2012).*The Courage Quotient: How Science Can Make You Braver*, San Francisco, Jossey-Bass

BROWN, B.(2015).*Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*, New York, Gotham

CUDDY, A.(2015).*Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges*, Boston, Little, Brown and Company

GRIVEL, S.(2009).*Être soi dans ses relations : Développer son assertivité en entreprise*, Paris, Eyrolles

LUGAN, J.-P. et RUQUET, P.(2009).*Manager avec courage : Les secrets d'un leadership efficace en période de crise*, Paris, Eyrolles

PAPKE, E.(2015).*The Elephant in the Boardroom: How Leaders Use and Manage Conflict to Reach Greater Levels*, Wayne, Career Press

WARRELL, M.(2013).*Stop Playing Safe: Rethink Risk. Unlock the Power of Courage. Achieve Outstanding Success*, Milton, John Wiley Sons

COURS ET FORMATIONS

- Affirmation de soi
- Confiance en soi
- Persuasion
- Impact
- Lorsque survient un conflit, n'attendez pas plus de 48 heures pour tenter de le résoudre