UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI

Conseillère / Conseiller
en matière de respect des personnes

PISTES DE DÉVELOPPEMENT SPB ©

SPB PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE
LA PSYCHOLOGIE AU SERVICE DES AFFAIRES

Toute reproduction est interdite sans autorisation de SPB Psychologie organisationnelle inc. – *2 mai 2012*

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 exerceriez 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 *challenger* 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***, (3e 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***, (4e 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 è 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 qualifierez-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,*** (3e 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

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,*** (2e 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

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 À DÉCIDER

Prend des décisions rapidement et effectue des choix lorsque la situation le requiert.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Décide par lui-même en fonction de la latitude décisionnelle dont il dispose.
- Prend des décisions rapidement à partir d'un minimum d'information lorsque surviennent des urgences.
- Est en mesure de se prononcer lors de situations ambiguës.

PROJETS ET ACTIONS

- Lorsque vous devez prendre une décision, fixez-vous une échéance pour compléter votre analyse de l'information, de façon à éviter de vous lancer dans une réflexion sans fin. Concentrez-vous sur vos préoccupations principales.
- Si vous avez tendance à recueillir trop d'information avant de prendre une décision, suivez les trois étapes suivantes :
  - Avant d'avoir en main toute l'information possible, efforcez-vous de prendre une décision et notez-la;
  - Ensuite, recueillez l'information additionnelle, analysez-la et prenez une décision finale;
  - Comparez votre décision finale avec votre décision préliminaire afin de déterminer si l'information additionnelle était nécessaire.
- En cas de doute, préparez des décisions de remplacement et soumettez-les aux personnes concernées.
- Recherchez des solutions pratiques qui seront faciles à appliquer.
- Certaines décisions ne nécessitent pas de recueillir l'opinion d'autrui. Distinguez les décisions pour lesquelles il est important de consulter les autres de celles qui doivent être prises par vous directement et rapidement.
- Il peut être plus difficile de prendre une décision lorsque la situation est ambiguë ou changeante. Placez-vous sciemment dans des situations ambiguës ou changeantes qui ne comportent pas réellement de risques telles que le choix d'un plat dans un nouveau restaurant, le choix d'un vêtement différent, le choix d'une toile, etc. Progressivement, prenez des décisions qui comportent une plus grande part de risques.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Si vous avez tendance à accorder trop d'importance aux résultats négatifs potentiels d'une décision, demandez-vous :
  - Quelle est la pire chose qui pourrait arriver suite à cette décision? Quelles seraient les répercussions de cette « pire chose » sur ma personne, sur la compagnie, dans mon travail? »

  Déterminez ce que vous pourriez faire si le pire scénario se concrétisait. Évaluez également la probabilité que ce pire scénario se produise réellement.

- Soyez ouvert à l'idée que vos décisions pourraient être modifiées, si la situation l'exigeait.
- Trouvez quelqu'un qui démontre une capacité à prendre des décisions rapidement. Comparez sa façon de procéder à la vôtre. Demandez-lui des trucs et réfléchissez à des éléments que vous pourriez mettre en pratique.
- Demandez à votre entourage quelles sont les conséquences du rythme de votre processus décisionnel sur eux. Demandez-leur conseil pour vous améliorer.
- Définissez ce que représente pour vous une décision judicieuse.
- Remémorez-vous la dernière fois que vous avez laissé une autre personne prendre une décision qui vous revenait :
    - Quels furent les avantages?
    - Quels furent les inconvénients?
    - Quelles ont été/auraient été les conséquences associées à une mauvaise décision?

LECTURES

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

DITTMER, R. E. et S. McFARLAND (2008). ***121 idées minute pour décider et déléguer***, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

FALQUE, L., et B. BOUGON (2009). ***Pratiques de la décision : Développer ses capacités de discernement***, (2e éd.), Paris, Éditions Dunod.

GAMELIN, C. (2011). ***Prendre et assumer des décisions***, Levallois-Perret, Studyrama-Vocatis.

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

- Prise de décisions
- Résolution de problèmes
- Techniques d'analyse
- Gestion du changement
- Gestion de la complexité
- Adaptabilité

ÉCOUTE

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

LECTURES

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

Collectif (2010). ***Pratiquer l'écoute active***, Paris, Demos.

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

CORMIER, S. (2006). ***L'écoute, la communication et la gestion***, (2e éd.), Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

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

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

PETITCOLLIN, C. (2006). ***Apprenez à écouter***, Saint-Julien-en-Genevois, Éditions Jouvence.

Pour approfondir vos recherches :
www.renaud-bray.com
www.archambault.ca
www.amazon.ca
www.banq.qc.ca
www.chapters.indigo.ca
www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

- Communication
- Savoir écouter
- Écoute active

TACT

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

GESTION DES CONFLITS

Gère les situations où il y a des différends sur le plan des intérêts, des motivations ou des idées.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Cherche à comprendre le point de vue de l'autre ou des personnes impliquées dans le conflit.
- S'affirme de façon constructive en situation de conflit.
- Lorsque survient un conflit, se concentre sur la recherche de solutions.

PROJETS ET ACTIONS

- Lorsque vous cherchez à régler un conflit, utilisez des techniques d'écoute active afin d'amener votre interlocuteur à transmettre des informations susceptibles de vous aider à trouver la vraie source du problème et à proposer de solutions durables qui conviennent à tous.
- Demeurez aussi calme et objectif que possible : efforcez-vous de garder le contrôle de vos émotions.
- Rencontrez les parties impliquées dans un endroit propice, où la confidentialité est garantie, afin de discuter des questions délicates.
- Au début d'une discussion à propos d'un conflit, exprimez votre désir de trouver une solution acceptable pour les deux parties ou pour toutes les parties concernées.
- Avant de parler à votre interlocuteur des points avec lesquels vous n'êtes pas d'accord, parlez-lui clairement des choses avec lesquelles vous êtes en accord; cette approche offre un point de départ positif, en tissant des liens entre les personnes.
- Demandez à une tierce personne de vous aider, vous et la personne avec laquelle vous avez un différend, à discuter du problème; cela peut faciliter la résolution du conflit.
- Lorsque vous êtes en désaccord avec quelqu'un, essayez de résumer sa position avant de communiquer la vôtre.
- Présentez les faits plutôt que vos seules impressions, en vous assurant que votre interlocuteur et vous-mêmes êtes d'accord sur les faits énoncés.
- Considérez aussi la dimension émotive que suscite le différend chez les autres; même si vous n'auriez pas réagi de la même façon que votre interlocuteur, soyez à l'écoute de ce qu'il ressent et ne jugez pas sa réaction. Tentez de vous montrer compréhensif. Cela vous permettra d'éviter que la situation se reproduise.
- Si l'autre personne a l'impression de perdre quelque chose ou croit que vous êtes injuste, écoutez ce qu'elle dit; n'essayez pas de la convaincre qu'elle a tort.
- N'adoptez pas une attitude dogmatique pour expliquer pourquoi vous avez raison; énoncez simplement votre point de vue.
- Aidez d'autres personnes à résoudre des conflits.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Demandez à vos collègues de vous donner leurs impressions sur l'efficacité de votre façon de gérer les conflits interpersonnels, dans les situations formelles et informelles.
- Lorsque les gens ne sont pas d'accord avec vous, analysez les raisons qui sous-tendent leurs positions.
- Réfléchissez à votre façon de percevoir les conflits. Tentez de les dépersonnaliser en ne les considérant pas comme des différends interpersonnels, mais plutôt comme des confrontations d'idées et d'approches. Lorsqu'on vous manifeste un désaccord, souvenez-vous de vous attaquer au problème, et non à la personne.
- Identifiez un expert en gestion de conflits et discutez avec lui de son approche. Demandez-lui de vous transmettre ses commentaires sur une approche que vous avez préconisée lors d'un conflit passé.
- Au cours des prochaines semaines, portez une attention particulière aux situations conflictuelles sur le plan interpersonnel ou des tensions auxquelles vous avez fait face, tant au travail qu'à l'extérieur du travail. Notez-les dans un cahier en indiquant la cause, en résumant le déroulement et en précisant de quelle façon le conflit s'est dénoué. Après quelques semaines, cherchez à comprendre le schéma de vos réactions. Lequel des énoncés suivants définit le mieux votre comportement lors d'une situation conflictuelle typique :
  - Vous évitez les conflits autant que possible;
  - Vous laissez habituellement l'autre partie gagner;
  - Vous voulez gagner à tout prix ou vous êtes enclin à rechercher un compromis, autrement dit, vous favorisez les situations « gagnant-perdant »;
  - Vous travaillez en vue d'obtenir la collaboration de l'autre et de trouver des solutions « gagnant-gagnant »;

  En vous basant sur votre analyse, déterminez les changements que vous désirez apporter à votre façon de résoudre des conflits.

LECTURES

BÉDARD, I. (2011). ***La gestion des conflits : Gérer le personnel***, Montréal, Isabelle Quentin éditeur.

CHALVIN, D. (2009). ***Optimisez vos relations aux autres***, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

CORMIER, S. (2004). ***Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail***, Québec, Presses de l'Université du Québec.

DEETJENS, M.-C. (2006). ***Gérer et résoudre les conflits***, Outremont, Les Éditions Quebecor.

FOURNIER, J.-Y. (2010). ***Désamorcer les conflits relationnels par l'analyse transactionnelle***, Paris, Eyrolles.

GUÉRARD, G. (2008). ***Les conflits organisationnels - Restez maître du jeu!***, Cowansville, Éditions Yvon Blais.

LABELLE, G. (2005). ***Comment désamorcer les conflits au travail***, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

MALAREWICZ, J.-A. (2011). ***Gérer les conflits au travail***, (3e éd.), Paris, Village Mondial.

PASTOR, P., et R. BRÉARD (2011). ***Gestion des conflits***, (4e éd.), Paris, Éditions Liaisons.

PICKERING, P. (2011). ***Conflits : les identifier et les désamorcer à coup sûr***, Paris, Figaro Management.

PROD'HOMME, G. (2009). ***S'affirmer sans s'imposer***, (3e éd.), Paris, Éditions Dunod.

SAINT-ARNAUD, Y. (2009). ***L'Autorégulation***. 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

- Gestion de conflits
- Affirmation de soi
- Intelligence émotionnelle
- Relations humaines
- Empathie
- Gestion des personnalités difficiles

AUTONOMIE

Se montre proactif et inventif en l'absence de directives ou dans un contexte parfois ambigu et utilise toute la latitude dont il dispose dans son travail, s'appuie sur lui-même.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Entreprend des actions en l'absence de directives de travail détaillées.
- Réalise son travail en s'appuyant sur son propre savoir-faire.
- Fonctionne malgré l'ambiguïté que comportent son rôle et son environnement de travail.

PROJETS ET ACTIONS

- Recherchez les occasions de travailler dans un cadre souple.
- Assumez différentes fonctions ou entreprenez des actions dans des domaines d'affaires qui vous sont peu familiers, afin d'acquérir davantage d'autonomie.
- Ne laissez pas le manque de clarté vous ralentir. Concentrez-vous sur ce que vous pouvez faire avancer, et prenez des mesures appropriées pour y parvenir.
- Discutez d'une situation ambiguë et complexe avec un pair. Vous pourriez vous rendre compte que la situation est plus claire que vous ne le pensiez au départ.
- De nos jours, en affaires, il est important de se sentir à l'aise par rapport à l'ambiguïté. Pensez à adopter des comportements plus productifs lors des prochaines situations ambiguës que vous vivrez au travail. Voici quelques moyens qui peuvent vous aider à y parvenir :
  - Modifiez vos propres attentes; ne vous attendez pas à avoir toute l'information pertinente au moment de prendre une décision;
  - Attendez-vous à ce que les choses changent;
  - Rappelez-vous comment vous avez réussi à vous sortir de situations ambiguës dans le passé et ayez recours aux stratégies que vous aviez alors utilisées;
  - Demandez à d'autres personnes ce qu'elles font pour s'en tirer;
  - Proposez d'aider à la réalisation d'activités et de projets susceptibles de vous permettre d'apprendre à travailler dans des conditions d'ambiguïté;
  - Observez des personnes qui, selon vous, composent bien avec des situations ambiguës et discutez-en avec elles.
- Faites-vous confiance, poussez-vous à effectuer un travail ou à prendre une décision seul malgré la tentation de consulter autrui.
- Lorsqu'on vous offre un conseil, prenez le temps de formuler votre opinion ou d'offrir votre perspective par rapport à celui-ci, et adaptez-le au besoin.
- Lancez-vous le défi de prendre des initiatives régulièrement.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Réfléchissez à des décisions que vous avez prises récemment sans l'aide de personne, puis à une situation où vous avez préféré ne pas user de toute la latitude qui vous était conférée. Tentez de déterminer dans quels contextes il vous est le plus difficile de prendre une décision par vous-même.
- Sollicitez les commentaires de votre patron afin de connaître sa perception de votre autonomie dans les dossiers qui vous sont confiés.
- Lorsque vous intégrez un nouveau poste, trouvez un mentor qui pourra vous donner des conseils pour vous aider à acquérir une pleine autonomie.
- Pensez aux situations où vous êtes le plus vulnérable au travail :
  - Comment vous sentez-vous?
  - Avez-vous l'impression de ne pas être à la hauteur?
  - Que pourriez-vous mettre en place pour développer votre confiance en vous?
- Lorsque vous êtes mêlé à des situations de crise, tirez-en des leçons pour mieux les gérer vous-même la prochaine fois.
- Ciblez une personne qui semble à l'aise avec les situations ambiguës afin d'observer ses réactions et de discuter avec elle de la manière dont elle aborde ces situations.
- Analysez les situations ambiguës dans lesquelles vous êtes parvenu à travailler efficacement :
  - L'ambiguïté reposait-elle sur le fait que vos responsabilités n'avaient pas été clairement définies? Évaluez vos réactions.
  - Avez-vous travaillé efficacement à partir du moment où quelqu'un vous a éclairé, ou avez-vous plutôt pris les devants pour aider à établir une structure?

  À partir de vos réponses à ces questions, déterminez un comportement que vous pourriez améliorer. Simulez des situations qui vous permettront de mieux vous structurer.

- Certains perçoivent l'ambiguïté comme une occasion de mettre en pratique des approches créatives pour résoudre des problèmes. D'autres y voient une source d'irritants et de stress. Afin d'apprendre à voir le côté positif de l'ambiguïté, commencez par comprendre en quoi elle vous déplaît et pourquoi elle vous rend moins efficace, puis essayez de découvrir ce que vous pourriez apprécier.
- Adonnez-vous à une réflexion qui vous aidera à changer votre comportement par rapport à l'ambiguïté. Les questions suivantes peuvent orienter votre réflexion :
  - Considérez des situations ambiguës dans lesquelles vous vous êtes retrouvé. Comment avez-vous réagi :
    - En essayant de prendre le contrôle des événements?
    - En attendant que les autres vous expliquent clairement ce à quoi ils s'attendaient?
    - En mettant en doute la justesse de la décision?
    - En vous demandant à quel moment les choses deviendraient claires?
  - Analysez vos sentiments par rapport à ces situations. Vous sentiez-vous :
    - En colère à cause d'un manque de direction?
    - Blessé ou irrité de ne pas avoir été consulté au moment d'une prise de décision importante?
    - Inquiet devant l'éventualité que la ligne de conduite adoptée ne donne pas les résultats escomptés?

LECTURES

PINK, D. H. (2011). ***La Vérité sur ce qui nous motive***, Paris, Éditions Leduc.s.

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

- Affirmation de soi
- Résolution de problèmes
- Obtention des résultats : gérer le rendement
- Gestion du changement
- Gestion de la complexité
- Adaptabilité