UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

# BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI

Conseillère spéciale / Conseiller spécial

# 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 ou de valeurs.
- 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

## 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.
- Lorsque survient un conflit, n'attendez pas plus de 48 heures pour tenter de le résoudre.
- 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'elle, 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 élaborez 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 rabaissent, 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 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.

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

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

- Affirmation de soi
- Confiance en soi
- Persuasion
- Impact

# 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.).

# MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

***Traduit les alignements stratégiques en objectifs et en plans opérationnels et s'assure que les structures, systèmes et personnes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie sont en place.***

***COMPORTEMENTS VISÉS***

- Fixe des objectifs opérationnels cohérents avec les plans et objectifs stratégiques de l'organisation.
- Élabore des plans d'action opérationnels pour supporter les orientations stratégiques.
- Adapte les structures et les systèmes pour faciliter le déploiement d'initiatives stratégiques.

## PROJETS ET ACTIONS

- Assurez-vous de bien maîtriser la vision et les alignements stratégiques et d'être en mesure de les expliquer à votre équipe.
- Quand vous fixez vos objectifs, établissez des liens avec la vision et les priorités de l'organisation.
- Assurez-vous que les résultats découlant de vos objectifs favoriseront les alignements stratégiques.
- Faites réviser vos plans par un collègue ou par votre patron pour en évaluer la qualité et la pertinence en lien avec les objectifs stratégiques. **Soyez ouvert à la rétroaction et aux suggestions.**
- Soyez en mesure d'expliquer la manière dont les structures organisationnelles supportent les alignements stratégiques :
  - Posez des questions à un mentor pour comprendre sa façon d'élaborer ses tactiques;
  - Faites du *benchmarking* avec un département ou une organisation performante sur le plan tactique. Ajustez vos façons de faire en tenant compte de vos observations.
- Utilisez des outils, des processus ou des modèles efficaces pour élaborer vos plans d'action.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Questionnez-vous sur les objectifs fixés, sur leur lien avec les objectifs stratégiques, sur les moyens de les mesurer et sur la façon dont les résultats soutiendront la vision organisationnelle.
- Analysez d'anciens plans d'action et réfléchissez à leur efficacité par rapport aux résultats obtenus.
- Discutez avec un collègue reconnu pour son excellence dans l'élaboration de tactiques :
  - Que fait-il?
  - Quels processus et outils utilise-t-il?

- Consultez le plan d'action actuel et réfléchissez à des améliorations possibles.
- Analysez votre structure et vos systèmes actuels :
  - Comment supportent-ils l'atteinte des résultats?
  - Y aurait-il des structures plus efficaces?
  - Auriez-vous avantage à améliorer vos systèmes?
- Renseignez-vous sur les systèmes (de gestion, de communication, d'information, de suivis, etc.) des autres équipes de votre organisation :
  - Certains pourraient-ils être utiles dans votre équipe pour vous aider à soutenir vos plans opérationnels?
- Observez d'autres sortes de structures :
  - Quels en sont les avantages et les désavantages par rapport à la vôtre?

## LECTURES

KAPLAN, R. S. et D. P. NORTON, (2007). ***L'alignement stratégique : Créer des synergies par le tableau de bord prospectif***, Paris, Eyrolles.

PHILLIPS, J. J. et PHILLIPS, P. P. (2012). ***10 Steps to Successful Business Alignment***, Alexandria, VA, ASTD Press.

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

## COURS ET FORMATIONS

- Pensée ou gestion stratégique
- Analyse stratégique
- Planification stratégique
- Gestion des risques
- Cours menant à un diplôme universitaire en administration ou en gestion (certificat, baccalauréat, M.B.A., etc.)

# INFLUENCE EN GROUPE

***Joue un rôle actif au sein d'un groupe et est en mesure de rallier les autres à l'atteinte des objectifs.***

***COMPORTEMENTS VISÉS***

- Émet ses idées et en situation de groupe, participe activement aux échanges.
- Suscite l'adhésion des autres à ses actions, ses idées et ses opinions.
- Adapte ses interventions en fonction du groupe auquel il s'adresse.

## PROJETS ET ACTIONS

- Recherchez les tâches qui vous donneront l'occasion de diriger un groupe ou d'influencer d'autres personnes.
- Présentez vos idées ou faites des suggestions pendant les réunions, de façon à participer davantage. Faites des liens entre vos idées et celles évoquées par d'autres personnes pour rallier les gens.
- Exercez-vous à être plus fonceur au cours de réunions telles les assemblées communautaires, là où les risques et les répercussions de vos interventions sont moins grands qu'au travail.
- Quand vous recherchez la coopération des autres, approchez-les avec la conviction que leur collaboration vous est acquise. Cette façon de procéder augmentera vos chances de gagner leur adhésion.
- Quand vous rencontrez des individus ou des groupes, levez-vous avec assurance et présentez-vous. Adoptez une attitude calme et confiante.
- Effectuez une évaluation 360º qui dresse un profil de votre leadership.
- Avant de prendre la parole devant un groupe, pensez aux besoins, aux préoccupations et aux objectifs de vos auditeurs; évaluez les réactions éventuelles des gens et efforcez-vous de présenter votre message de manière à le rendre intéressant à leurs yeux.
- Ne baissez pas les bras trop rapidement si l'on n'adhère pas immédiatement à vos idées ou si certaines personnes s'y montrent réfractaires. Expliquez plutôt votre position clairement en mettant l'accent sur les bénéfices potentiels liés à l'adoption de vos idées afin de vous assurer que les autres comprennent votre point de vue. Soyez également attentif à leurs commentaires.
- Lorsque vous êtes enthousiaste par rapport à un projet, exprimez-le à votre entourage afin de créer un effet d'entraînement.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Portez attention aux intonations de votre voix au moment de donner des directives ou des commentaires; si vous avez une voix plutôt douce, efforcez-vous de livrer votre message d'un ton plus puissant, plus confiant.

- Sollicitez vos collègues afin qu'ils commentent votre potentiel de persuasion et d'influence; demandez-leur de vous dire ce que vous faites naturellement bien et de vous faire des suggestions qui vous aideraient à développer votre influence.
- Avant les réunions, demandez à quelques personnes naturellement plutôt réfractaires à vos idées ce qu'ils pensent de vos idées et bonifiez vos idées de leurs suggestions. Au moment de les communiquer au groupe, nommez l'apport des idées d'autrui à votre idée.
- Pour clarifier votre point de vue, posez-vous cette question :
  - Qu'est-ce qui est absolument nécessaire de donner comme informations?
- Prenez un moment de réflexion pour bien comprendre la réalité du groupe : ses objectifs, ses défis, ses forces, etc. Pensez aux idées que vous aimeriez proposer au groupe lors d'une prochaine réunion. Tentez de présumer comment chacune de vos idées pourrait répondre aux défis, favoriser l'atteinte des objectifs du groupe ou utiliser les forces de celui-ci.
- Remémorez-vous la dernière fois où le groupe n'a pas adhéré à votre idée :
  - Selon vous, quels facteurs ont pu contribuer au rejet de votre idée? (intérêts et besoins du groupe divergents, idée communiquée au mauvais moment, communication peu claire de votre idée, etc.)
- Servez-vous des réactions du groupe pour bonifier vos idées en vous posant ces questions :
  - Quelle est la solution idéale compte tenu des intérêts et besoins du groupe?
  - Que puis-je retirer comme éléments positifs des réactions des autres à mes idées?
- Observez les gens qui, dans votre entreprise, ont beaucoup d'influence, et essayez d'appliquer les techniques qui semblent fonctionner pour eux.

## LECTURES


Chalvin, D. (2007). ***Développez votre influence,*** Paris, Éditions d'Organisation.

Hoffman-Hervé, M. (2011). ***Développez votre stratégie d'influence!*** Paris, Ellipses.

Kinlaw, D. (2005). ***Adieu patron! Bonjour coach!*** Montréal, Les Éditions Transcontinental.

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

Reardon, K. K. and Luecke, R. (2011). ***L'essentiel pour convaincre***, Paris, Éditions Sociales Françaises.


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

## COURS ET FORMATIONS

- Influence en groupe
- Mobilisation
- Persuasion
- Communication
- Obtention des résultats : gérer le rendement

# AGILITÉ

***Fait preuve d'adaptabilité lors de situations imprévues et de changements, en modifiant son comportement selon les nouvelles exigences de l'environnement.***

***COMPORTEMENTS VISÉS***

- Démontre une ouverture au changement et à la nouveauté dans son travail.
- Réagit avec souplesse lorsque surviennent des imprévus.
- Ajuste son comportement en fonction des nouvelles exigences de son environnement de travail.

## PROJETS ET ACTIONS

- N'essayez pas d'éviter les situations qui manquent de structure (ex. : résolution de problème avec une équipe désorganisée); voyez-les plutôt comme des occasions de développer votre flexibilité. Demandez aux personnes en qui vous avez confiance de vous donner leurs impressions sur votre rendement et de vous faire des suggestions qui vous permettraient d'être plus efficace.
- Tentez de provoquer des occasions de vivre des situations qui vous sont peu familières pour apprendre à vous y adapter (ex. : participer à un projet dans un secteur qui vous est inconnu).
- Faites quelque chose de différent cette semaine : empruntez un nouveau chemin pour vous rendre au travail, modifiez votre horaire de la journée, effectuez un travail dans un endroit différent du lieu où vous le faites habituellement, etc.
- Demandez aux autres de vous poser des questions et de confronter votre point de vue lorsque vous avez tendance à devenir inflexible par rapport à quelque chose.
- Demandez à des collègues de confiance de vous faire un signe lorsqu'ils perçoivent que vous devenez plus rigide.
- Essayez de vous concentrer sur les éléments positifs d'un changement et de faire preuve d'humour si vous vous retrouvez dans une situation à laquelle il vous est quelque peu difficile de vous adapter.
- Impliquez-vous dans un organisme communautaire et recherchez les situations où vous aurez une multitude de possibilités de vous exercer à gérer les imprévus.
- Lorsque vous devez adopter une nouvelle façon de faire, attendez un moment avant de donner votre opinion à son sujet. Essayez d'abord de vous familiariser avec celle-ci pendant quelques semaines. Pendant ce temps, concentrez-vous sur ses bénéfices et essayez de ne pas trop vous attarder aux difficultés qu'elle vous occasionne.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Identifiez un coach qui pourrait vous fournir de la rétroaction et vous proposer des moyens qui vous permettraient de composer plus facilement avec les situations imprévues.
- Essayez de cerner les raisons pour lesquelles vous êtes parfois réfractaire au changement. Est-ce parce que vous êtes à l'aise dans la routine ou plutôt parce qu'on tente de changer la nature de votre travail?
- Demandez à des personnes de confiance de commenter votre capacité à vous adapter et de vous faire des suggestions pour vous aider à développer votre potentiel.
- Dans votre milieu de travail, observez les gens qui sont très flexibles dans leurs rapports avec les autres et qui savent s'adapter aux imprévus. Essayez ensuite d'appliquer les techniques qu'ils utilisent.
- Parlez avec une personne reconnue pour sa grande capacité à s'adapter aux situations. Discutez ensemble de la façon dont elle perçoit les situations et de la manière dont elle les aborde.

## LECTURES

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

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

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

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

## COURS ET FORMATIONS

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

## SUIVI DES INDICATEURS

***Suit la performance organisationnelle en analysant des indicateurs clés opérationnels et financiers et intervient en présence d'écarts.***

***COMPORTEMENTS VISÉS***

- Détermine les indicateurs clés à considérer pour surveiller la progression vers l'atteinte des objectifs.
- Tire des conclusions pertinentes à partir de l'analyse des indicateurs de performance.
- Cherche à assurer l'efficacité opérationnelle et la profitabilité de l'organisation.

## PROJETS ET ACTIONS

- Apprenez à maîtriser les outils et les méthodes servant à l'élaboration d'indicateurs de mesure.
- Élaborez un tableau de bord.
- Demandez à votre patron les points sur lesquels votre équipe et vous-même serez évalués afin de vous baser sur ces éléments pour effectuer votre travail.
- Assurez-vous que votre tableau de bord contient des indicateurs pertinents reflétant les points principaux que l'équipe devra suivre afin de prendre les décisions quotidiennes (au-delà des indicateurs financiers).
- Jumelez-vous à un collègue qui a développé un tableau de bord efficace afin de voir la façon dont il l'a développé et le contenu qui y est présenté.
- Demandez à vos employés l'information qui leur serait nécessaire pour suivre l'évolution de leurs résultats.
- Planifiez des réunions avec vos employés pour parler des manières dont l'équipe pourrait travailler en fonction des indicateurs.
- Discutez des écarts (positifs et négatifs) afin de comprendre leur raison d'être, de renforcer les bons coups et de s'assurer que des actions sont entreprises pour gérer les écarts négatifs. Servez-vous de vos rencontres régulières et convoquez des réunions spéciales.
- Déléguez l'analyse d'un écart à un de vos employés. Discutez avec lui de ses conclusions.
- Discutez de vos conclusions avec votre patron ou votre coach. Parlez-lui de votre plan d'action afin d'avoir de la rétroaction et d'obtenir des conseils.
- Agissez rapidement lors d'écarts négatifs. Assurez-vous de prendre des décisions en conséquence.
- Impliquez vos employés dans des discussions qui portent sur l'efficacité et la rentabilité.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Analysez les indicateurs utilisés et demandez-vous s'ils reflètent suffisamment la performance réelle de votre équipe
- Lors des rencontres avec vos collègues, observez les indicateurs de performance qu'ils utilisent régulièrement afin de vous en inspirer.
- Analysez les tableaux de bord d'autres équipes :
  - Que montrent-ils?
- Réfléchissez à votre façon de faire lorsque vous gérez des écarts :
  - Réagissez-vous rapidement?
  - En parlez-vous avec les personnes concernées?
  - Mettez-vous des plans d'action en place? Suivez-vous ces plans?
- Demandez à un collègue reconnu pour sa capacité à animer une rencontre d'analyse d'écarts de l'observer lors de l'une de ces rencontres :
  - Que fait-il qui pourrait être efficace dans votre équipe?
- Réfléchissez à la manière dont vous mesurez votre efficacité et votre rentabilité :
  - Est-ce qu'il s'agit d'une réelle préoccupation pour vous?
  - En parlez-vous avec les membres de votre équipe?
  - Sont-ils au courant de ce qui peut les influencer dans leur travail quotidien?
- Faites des analyses d'efficacité ou de rentabilité afin de trouver des moyens de vous améliorer. Comparez-vous avec d'autres équipes si possible.

## LECTURES


FERNANDEZ, A. (2011). ***Les nouveaux tableaux de bord des managers***, (5e éd.), Paris, Éditions d'Organisation.

IRIBARNE, P. (2010). ***Tableaux de bord de la performance***, (3e éd.), Paris, Éditions Dunod.

JAULENT, P. et M.-A., QUARES (2008). ***Indicateurs et tableaux de bord - Pilotez vos performances***, La Plaine Saint-Denis Cedex, AFNOR.

KAPLAN, R. S. et D. P., NORTON (2007). ***L'alignement stratégique : Créer des synergies par le tableau de bord prospectif***, Paris, Eyrolles.

PHILLIPS, J. J. et PHILLIPS, P. P. (2012). ***10 Steps to Successful Business Alignment***, Alexandria, VA, ASTD Press.


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

## COURS ET FORMATIONS

- Obtention de résultats
- Gestion du rendement
- Gestion de projets
- Direction de personnel
- Développement organisationnel
- Tableaux de bord

# CAPACITÉ À MOTIVER

***Inspire les autres et les encourage à s'engager dans leur travail et à performer.***

***COMPORTEMENTS VISÉS***

- Cherche à satisfaire aux besoins et intérêts de ses collaborateurs.
- Structure le travail de manière à le rendre signifiant pour ses collaborateurs et à en faciliter la réalisation.
- Tient un discours qui encourage ses collaborateurs à se dépasser.

## PROJETS ET ACTIONS

- Lorsque vos employés vous font part de leurs inquiétudes, demandez-leur de vous proposer des solutions. Autant que possible, intégrez celles qui vous semblent raisonnables à votre décision finale. Lorsqu'ils ont une bonne idée, prenez le temps de leur dire que vous allez la suivre et attribuez-leur le mérite qui leur revient.
- Modifiez votre approche en fonction des individus. Il existe de nombreuses techniques interpersonnelles pour acquérir l'appui des autres ou obtenir leur participation : demandes directes, reconnaissance, diplomatie, influence, encouragement, éloges, touche d'humour, etc. Ce qui fonctionne bien avec une personne peut ne pas fonctionner avec une autre.
- Développez des liens plus étroits avec vos employés, afin de mieux les comprendre et les motiver; demandez-leur quels sont leurs intérêts, leurs besoins, leurs préoccupations, etc.
- Expliquez les motifs de vos décisions. Lorsque les gens comprennent le raisonnement qui sous-tend une décision et lorsqu'ils sentent qu'ils ont eu leur part d'influence dans le processus de décision, ils sont plus enclins à s'engager.
- Prenez le temps de décrire la raison d'être de certaines tâches qui peuvent paraître peu ennuyeuses aux yeux des employés. Le fait de connaître la portée réelle d'une tâche la rend souvent plus intéressante.
- Félicitez vos collègues de travail le plus souvent possible pour leurs commentaires, leurs idées ou leurs succès.
- Il y a de fortes chances que vos employés soient plus efficaces s'ils savent ce que l'on attend d'eux. Il s'avère donc important de fixer des objectifs clairs, de façon à ce que les employés connaissent leurs responsabilités et afin que les attentes de chacun soient clarifiées. Assurez-vous de leur donner de la rétroaction et du renforcement concernant leur rendement.
- Clarifiez les objectifs visés par une tâche vie et acceptez de laisser une part de latitude en ce qui a trait à la façon de réaliser la tâche en question.
- Prenez l'habitude d'organiser une réunion d'équipe une fois par semaine ou aux dix jours, afin de discuter des sujets importants. Profitez-en pour reconnaître les bons coups de vos employés, donner du sens à leur travail, ainsi que pour démontrer votre compréhension et les aider à contrer les obstacles qu'ils rencontrent.
- Réunissez vos employés pour planifier et organiser les tâches dans votre secteur. Impliquez-les dans les changements.

- Soulignez l'importance du travail de chacun.
- Mentionnez à vos employés que vous avez confiance en leurs compétences. Rattachez vos propos à des exemples concrets illustrant les talents naturels des individus et les réussites d'équipe.
- Récompensez le rendement efficace souvent, par des commentaires positifs.
- Lors des réunions avec les membres du personnel, soulignez la façon dont différents employés contribuent à l'obtention de résultats positifs; faites valoir comment cela se répercute sur vous et sur le reste de l'organisation.
- Discutez de vos projets avec les employés qui peuvent contribuer à leur développement ou à leur succès, selon leurs domaines de compétence.
- Assignez des projets spéciaux périodiquement, afin d'offrir des défis et de la visibilité à vos employés.
- Donnez à vos employés de la rétroaction et du renforcement en fonction de leur rendement.
- Cherchez à savoir quels aspects du travail enthousiasment vos employés, puis offrez-leur des occasions de réaliser des activités qui y sont reliées.
- Lorsqu'un employé atteint ses objectifs de rendement, célébrez son succès avec lui.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Demandez à vos collègues de commenter votre capacité à motiver; sollicitez leurs suggestions sur ce plan.
- Cherchez à obtenir des commentaires de votre patron sur vos habiletés à motiver.
- Observez les gens qui, dans votre entreprise, ont une excellente capacité à motiver les gens et essayez les techniques qui semblent fonctionner pour eux.
- Prenez un moment pour réfléchir à la façon dont vous pourriez établir un meilleur contact avec vos employés et favoriser les discussions pour apprendre à mieux connaître leurs besoins et leurs champs d'intérêts.
- Lorsque vous donnez un feedback positif à un employé, prenez le temps de le questionner par la suite sur l'impact de vos propos. Vérifiez s'ils ont eu pour effet de l'encourager ou de le motiver. Tentez de savoir si l'employé s'est senti apprécié.
- Faites une simulation d'une rétroaction difficile à donner. Enregistrez-vous et réécoutez-vous. Posez-vous les questions suivantes :
  - Si vous étiez la personne qui reçoit ce message, comment vous sentiriez-vous?
  - Quel serait votre niveau de motivation suite à cette rencontre?
  - De quelle façon pourriez-vous livrer votre message pour le rendre à la fois signifiant et motivant?
- Rédigez une liste des techniques de motivation que vous utilisez actuellement. Évaluez ensuite leur efficacité. Discutez de cette liste avec un collègue en qui vous avez une grande confiance et réfléchissez ensemble à des façons de bonifier vos méthodes.
- Réfléchissez aux techniques que vous utilisez pour motiver les gens autour de vous :
  - De quelle façon vous y prenez-vous?
  - Quelles approches semblent porter fruit?
- Individualisez votre approche de motivation. Essayez de comprendre les besoins et les motivations de chacun de vos employés. Creusez et renseignez-vous afin d'en apprendre davantage sur chaque personne et tentez d'adapter votre approche à ses particularités pour parvenir à la motiver efficacement.

- Remémorez-vous la dernière fois où vous avez eu l'impression qu'une personne manquait d'entrain pour réaliser son travail :
  - Comment qualifieriez-vous le travail (monotone, trop difficile, trop facile, manque de ressources, objectifs irréalistes, raison d'être de la tâche inexpliquée ou ambiguë)?
  - Quels moyens auraient pu être employés pour rendre le travail plus motivant aux yeux de la personne?

## LECTURES


BÉDARD, I. (2011). **Gérer le personnel,** Montréal, Isabelle Quentin éditeur.

CAYATTE R. (2007). ***Bâtir une équipe performante et motivée***, Paris, Édition d'Organisation.

FINNEY, M. I. (2009). ***Tirer le meilleur de mon équipe***, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

GOSTICK, A., et C. ELTON (2008). ***Le principe de la carotte***, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

KINLAW, D. (2005). ***Adieu patron! Bonjour coach!*** Montréal, Les Éditions Transcontinental.

MONTSERRAT, X. (2004). ***Comment motiver***, Paris, Éditions d'Organisations.

NIERMEYER, R. et M. SEYFFERT (2010). ***La motivation : Clés pour se motiver et motiver les autres***, Ixelles, Ixelles Éditions.

WILSON, J. R. (2008). ***121 idées minute pour motiver mes troupes***, 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

- Atelier de mobilisation des équipes
- Habileté d'influence
- Persuasion
- Communication
- Gestion participative
- Feedback
- Reconnaissance
- Leadership