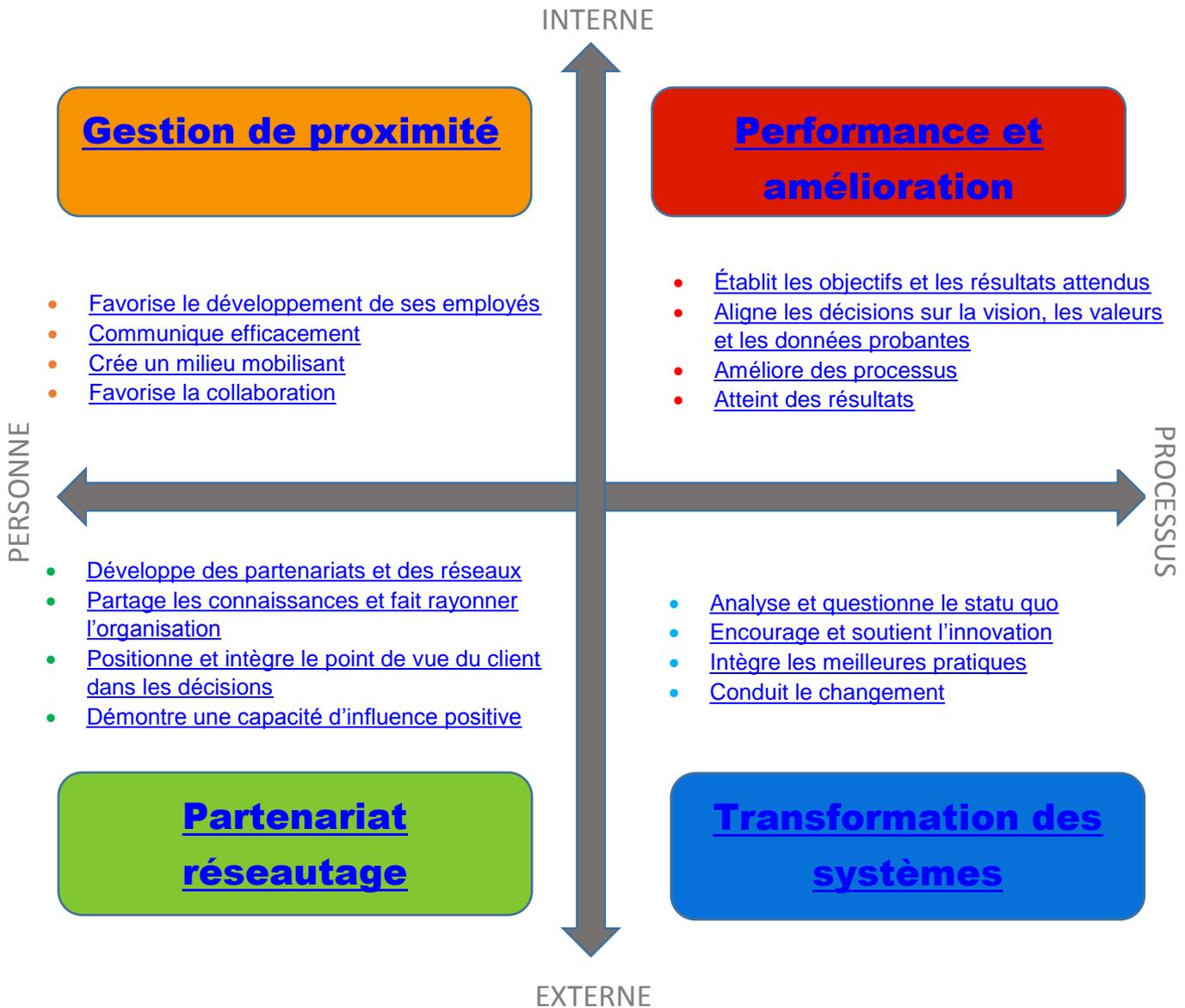


Pistes de développement des compétences en leadership



Gestion de proximité

Développement du talent

- **Projets et actions**

- Rencontrez vos employés individuellement pour discuter de leurs objectifs professionnels et déterminez avec eux les compétences nécessaires à l'atteinte de ceux-ci. N'hésitez pas à les amener à réfléchir à long terme.
- Évaluez les forces et les points à améliorer de vos employés, tentez de connaître leurs motivations et leurs intérêts. Discutez avec eux de ce que vous avez observé et de ce qu'ils veulent accomplir. Trouvez avec eux des façons de mettre à profit leurs forces. Posez-leur la question suivante : si vous aviez à créer un emploi idéal pour vous, quel serait-il? Au besoin, utilisez des outils de connaissance de soi (autoévaluation, évaluation de rendement, tests et questionnaires, etc.).
- En ce qui concerne les points à améliorer, assurez-vous que chacun de vos employés a des objectifs et un plan de développement. Parlez-en régulièrement avec eux afin d'assurer un suivi et de montrer l'importance que vous accordez à leur développement.
- Soyez à l'affût des opportunités de développement pour les membres de votre équipe.
- Faites le lien entre les mandats et les responsabilités que vous confiez à vos employés et leurs points forts ou les compétences qu'ils peuvent développer. Donnez-leur de la rétroaction de façon constante, tant sur les bons coups que sur les éléments à améliorer.
- Lorsque vous donnez de la rétroaction aux gens, concentrez-vous sur leur comportement, leurs réactions et leur langage non verbal. Évitez les jugements de valeur et efforcez-vous de demeurer descriptif dans vos propos.
- Aidez vos employés à devenir compétents en leur confiant d'abord de petites responsabilités, puis en leur en déléguant de plus grandes. Expliquez-leur en quoi ces différents mandats les aideront dans leur développement.
- N'hésitez pas à corriger un problème de rendement ou d'attitude aussitôt que vous le remarquez. Faites part de vos commentaires à la personne concernée et prenez des mesures constructives dans le but de l'aider à se développer.
- Ouvrez un dossier pour chacun de vos employés afin de pouvoir suivre leur développement. Notez-y leurs succès, leurs difficultés et leurs besoins en matière de développement, et décrivez le soutien que vous avez accepté de leur fournir.

- Offrez à vos employés une formation continue et d'autres moyens de développement (coaching, mentorat, « shadowing », apprentissage dans l'action, mandats spéciaux, etc.). N'attendez pas les bilans annuels.
- Quand vous envoyez un employé en formation, précisez vos attentes avant l'atelier ou le cours et effectuez un suivi après celui-ci. Ayez une discussion sur le transfert des apprentissages.
- Encouragez le pairage des nouveaux employés avec des gens d'expérience. Non seulement vous améliorerez les compétences des nouveaux, mais vous mobiliserez les employés d'expérience, qui percevront cela comme une marque de reconnaissance.
- Identifiez les personnes à haut potentiel dans votre équipe. Donnez-leur des mandats qui leur permettent de développer leur potentiel.
- Offrez à vos employés de leur donner du coaching pour qu'ils développent leurs talents.

- **Réflexions sur l'action**

- Réfléchissez à la partie de votre rôle qui consiste à développer vos employés. Est-ce important pour vous? Quels seraient les avantages pour vous et les impacts si vous y investissiez plus de temps et de ressources?
- Évaluez le temps et les ressources qui sont consacrés au développement de vos employés. Est-ce suffisant compte tenu des besoins de ces derniers?
- Évaluez votre connaissance des membres de votre équipe, de leurs forces et de leurs points à améliorer. En collaboration avec votre équipe, faites un portrait des talents de chacun. Est-ce que ceux-ci sont bien utilisés?
- Demandez à vos employés de vous donner du feedback sur les mesures que vous prenez pour les aider à se développer. Demandez-leur aussi leur avis sur les points que vous pourriez améliorer.
- Avez-vous de la difficulté à donner du feedback? Si oui, tentez de comprendre pourquoi et de voir comment vous pourriez vous améliorer.
- Lorsque vous rencontrez un employé pour l'aider à développer ses compétences, prenez quelques instants après la rencontre pour analyser vos comportements et notez ceux que vous avez jugés aidants pour l'employé. Tentez ensuite de cerner les comportements que vous devriez améliorer et réfléchissez à des façons de les modifier.
- Demandez à un coach professionnel ou à une personne expérimentée en coaching si vous pouvez l'observer en action. Après l'avoir observé, réfléchissez aux différences entre vos façons de faire et les siennes. Essayez de trouver de nouveaux éléments à intégrer à vos pratiques. Évaluez leur efficacité.
- Évaluez les processus en place qui vous aident à évaluer le rendement et à développer les personnes. Sont-ils efficaces?

- **Lectures**

- BÉLORGEY, P., et GROLLIÈRE, B. (2011). *Le manager de talents*, Paris, Éditions Dunod
- BICKMAN, T. (2015). *ATD Talent Management Handbook*, Alexandria, ATD Press
- FITZ-ENZ, J., MATTONE, J. et XAVIER, L. (2012). *Talent Leadership: A Proven Method for Identifying and Developing High-Potential Employees*, San Francisco, Pfeiffer
- FOUCHER, R. (2010). *Gérer les talents et les compétences. Fondements de la gestion des talents et des compétences – Tome 1*, Montréal, Éditions Nouvelles
- HBR (2016). *Guide to Delivering Effective Feedback*, Boston, Harvard Business Press
- LE ROY, G. (2016). *Faire réussir les acteurs clés de l'entreprise, avec les interventions brèves*, Paris, InterÉditions
- PACHULSKI, A. (2010). *La gestion des talents dans l'entreprise*, Levallois-Perret, Vocatis
- SIMPSON, M. K. et GOLDSMITH, M. (2014). *Unlocking Potential: 7 Coaching Skills That Transform Individuals, Teams, and Organizations*, Grand Harbor, Grand Harbor Press
- STANIER, M. B. (2016). *The Coaching Habit: Say Less, Ask More and Change the Way You Lead Forever*, Toronto, Box of Crayons Press

- **Cours et formation**

- Coaching
- Coaching d'équipe
- Feedback
- Développement organisationnel

Soutien

- **Projets et actions**

- Quand vous accueillez de nouveaux employés, veillez à avoir un bon plan d'intégration pour que leur entrée en fonction soit un succès. Assurez-vous qu'ils comprennent bien leur rôle et leurs responsabilités et qu'ils ont en main ce qu'il faut pour les assumer pleinement.
- Ne tenez pas pour acquis que le rôle, les responsabilités, les objectifs et les attentes entretenues à l'égard de vos employés en place sont claires. Vérifiez ces éléments afin de les réaligner au besoin.
- Communiquez fréquemment avec vos employés, afin de vous assurer qu'ils ne rencontrent pas d'obstacle. Parfois, des questions se présentent au cours d'un projet, et les employés hésitent à demander de l'aide parce qu'ils ne veulent pas paraître incompetents.
- Assurez-vous de créer ou de mettre en place un processus qui permet de fixer les objectifs annuels ainsi que les objectifs d'évaluation de rendement. Cet exercice vous permettra d'aligner vos employés correctement.
- Après avoir expliqué un mandat à vos employés, vérifiez immédiatement s'ils le comprennent bien et s'ils savent ce qui est attendu d'eux, en particulier en ce qui a trait aux livrables et échéanciers. Posez des questions sur leurs besoins de soutien en cours de mandat, sur les ressources nécessaires, les obstacles possibles, et ce, afin de les aider à trouver des solutions.
- Restez réceptif et disponible pour discuter avec vos employés des différentes problématiques qu'ils vivent et tentez de trouver des solutions avec eux. Par exemple, affichez des heures de disponibilité ou rappelez-leur lors des réunions qu'ils peuvent venir vous rencontrer à votre bureau.
- Prévoyez des rencontres de suivis avec vos employés.
- Discutez de façon régulière avec vos employés afin de vérifier si tout se passe bien et si vous pouvez faire quelque chose pour leur venir en aide. Encouragez-les à parler de leurs bons coups, mais aussi des obstacles qu'ils rencontrent. Aidez-les à trouver des solutions pour surmonter ces obstacles.
- Quand vous constatez qu'un employé vit une difficulté dans son travail ou qu'un accroc est rapporté par celui-ci ou par une autre source, discutez-en avec le principal intéressé afin de trouver des solutions ou d'en faire une occasion d'apprentissage.
- Assurez-vous que vos employés ont accès aux ressources nécessaires (ex. : formation, information, ressources matérielles, financières ou humaines) pour mener leurs tâches à bien.
- Encouragez vos employés à travailler avec d'autres membres de l'équipe qui, grâce à leur expérience ou à leurs connaissances, peuvent les aider à réaliser certains mandats. Au besoin, parlez avec ces « personnes-ressources » pour leur expliquer leur rôle et l'importance de la démarche afin qu'elles s'y impliquent activement.

- Quand vos employés ont besoin d'entrer en contact avec d'autres services, facilitez cet échange en les accompagnant ou en préparant le terrain (ex. : appelez le responsable pour lui dire que vous aurez besoin de l'appui de son équipe dans le cadre d'un mandat).
- Pensez à différentes options qui pourraient faciliter le travail de vos employés (télétravail, équipement, etc.) et discutez avec eux pour déterminer ce qu'il conviendrait de mettre en place.

- **Réflexions sur l'action**

- Évaluez les obstacles qui peuvent vous empêcher de soutenir vos employés :
 - Sont-ils reliés à vous (votre style de leadership, votre motivation à aider ou à soutenir autrui, vos croyances en matière d'autonomie des membres de votre équipe, votre compréhension de votre rôle) ou à d'autres facteurs (surcharge, distance, temps, relation à développer avec certains employés)?
 - Que pouvez-vous faire pour surmonter ces obstacles? Discutez-en avec un coach ou un mentor au besoin.
- Évaluez le temps que vous consacrez au soutien de vos employés par rapport à vos autres tâches:
 - Est-il suffisant compte tenu de leurs besoins?
 - Sinon, que pouvez-vous faire pour libérer du temps, ou comment seriez-vous en mesure de mieux utiliser le temps où vous êtes disponible?
- Demandez-vous aussi quel est l'impact sur les résultats de l'équipe.
- Évaluez votre façon de déléguer des tâches et des responsabilités :
 - Êtes-vous suffisamment clair lorsque vous donnez un alignement à vos employés?
 - Est-ce que vous leur offrez du soutien?
 - Effectuez-vous vos suivis de façon efficace?
- Demandez du feedback à vos employés quant à votre disponibilité, votre soutien ou votre réceptivité.
- Ciblez un collègue qui est reconnu pour le soutien qu'il offre à ses employés. Discutez avec lui :
 - Que fait-il, comment surmonte-t-il les obstacles, quels résultats obtient-il?
- Déterminez les besoins de soutien de chacun de vos employés :

- Sont-ils raisonnables? Discutez-en avec un coach ou un collègue afin de confirmer votre perception.
- Si vous constatez un manque important d'autonomie chez l'un d'entre eux, comment pouvez-vous aider l'employé en question à devenir plus autonome?
- Réfléchissez aux ressources que vous mettez à la disposition de vos employés :
 - Sont-elles suffisantes?
 - Les faites-vous connaître?
 - Que pouvez-vous faire de plus?
- Avez-vous tendance à ne pas traiter les difficultés rencontrées par vos employés?
 - Qu'est-ce qui vous freine?
 - Quel impact cela a-t-il sur les résultats de l'employé et de l'équipe?
- Avez-vous des attentes irréalistes par rapport à ce que vous demandez à vos employés?
 - Tenez-vous vraiment compte de leurs compétences, de leurs ressources et du temps qu'ils ont pour accomplir leurs tâches?

• Lectures

- AMABILE, T. et KRAMER, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Boston, Harvard Business Review Press
- BLANCHARD, K. et JOHNSON, S. (2015). *Le nouveau manager minute*, Paris, Eyrolles
- Harvard Business Review Editors (2013). *HBR's 10 Must Reads on Teams*, Boston, Harvard Business Publishing
- KEGAN, R. et LAHEY, L. L. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Boston, Harvard Business Review Press
- LEMMONIER, J. (2011). *Manager son équipe au quotidien : 70 micro-outils pour réussir (2e éd.)*, Paris, Vuibert
- LE ROY, G. (2016). *Faire réussir les acteurs clés de l'entreprise, avec les interventions brèves*, Paris, InterÉditions

• Cours et formation

- Feedback
- Techniques de gestion efficace
- Responsabilisation, habilitation, autonomie des employés
- Théories de la motivation
- Coaching ou coaching d'équipe

Expression verbale

- **Projets et actions**

- Quand une question épineuse vous est posée, accordez-vous une pause et prenez le temps de formuler votre réponse, plutôt que de répondre « du tac au tac ».
- Afin d'avoir plus d'impact, apprenez à mieux contracter votre diaphragme lorsque vous respirez, ce qui donnera davantage de portée à votre voix. Également, parlez plus lentement en mettant l'accent sur les mots clés et en prenant des pauses. Pour l'auditoire, cela augmente la perception que votre message est important.
- Éliminez le vocabulaire spécialisé si votre public ne maîtrise pas ce lexique technique.
- Apprenez à varier votre ton de voix, vos inflexions, vos intonations et votre débit, de manière à faire ressortir vos principaux arguments lors d'une discussion. L'auditoire écoute généralement plus lorsque la voix du conférencier varie.
- Au moment de vous adresser à quelqu'un, tenez compte des destinataires. Que savent-ils déjà? Que pouvez-vous leur apprendre?
- Lorsque vous avez des informations à communiquer, notez sommairement les principaux points ou les conclusions.
- Si vous devez prendre la parole devant un groupe, assurez-vous de maintenir un contact visuel avec l'ensemble des gens afin qu'ils sentent que vous vous adressez à eux.

- **Réflexions sur l'action**

- Demandez à une personne en qui vous avez confiance de vous transmettre ses commentaires à propos de vos talents de communicateur.
- Observez les interventions de personnes reconnues pour leur charisme. Que font-elles (position du corps, gestes, etc.)? Comment transmettent-elles leur message (rythme, prononciation, etc.)?
- Utilisez divers moyens (ex. : vidéo, magnétophone, etc.) afin d'observer et d'analyser votre façon de communiquer. Observez ensuite si votre non verbal est cohérent avec votre discours, si vous faites des pauses pour marquer un point important, si votre ton de voix varie au fil de la discussion.
- Ciblez quelqu'un que vous considérez comme un bon communicateur. Observez ses trucs et essayez de vous en inspirer.

- Afin de prendre conscience de votre style de communication, demandez à un collègue de vous transmettre des commentaires immédiats concernant un comportement que vous tentez d'améliorer.

- **Lectures**

- ANDERSON, C. (2016). *TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking*, Boston, Houghton Mifflin Harcour
- BARNETT, G. (2015). *Play the Part: Master Body Signals to Connect and Communicate for Business Success*, Columbus, McGraw-Hill Education
- BUON, T. (2015). *Communication Genius: 40 Insights From the Science of Communicating*, Londres, Hodder and Stoughton
- BOOHER, D. (2011). *Communicate with Confidence : How to Say it Right the First Time and Every Time (2th ed.)*, New York, McGraw-Hill Companies
- CARNEGIE, D. (2016). *Comment parler en public*, Montréal, Les Éditions Quebecor
- FLEMING, C. A. (2013). *It's the Way you Say It: Becoming Articulate, Well-Spoken, and Clear*, San Francisco, Berrett-Koeler Publishers
- JHINGRAN, V. G. (2014). *Emote: Using Emotions to Make Your Message Memorable*, New Jersey, The Career Press
- LEFEVER, L. (2013). *The Art of Explanation: Making Your Ideas, Products, and Services Easier to Understand*, Hoboken, John Wiley & Sons
- SANANÈS, B. (2011). *La communication efficace : Acquérir maîtrise et confiance en soi dans ses rapports avec les autres (4e éd.)*, Paris, Éditions Dunod

- **Cours et formation**

- Communication
- Feedback
- Écoute efficace
- Communication dans le monde des affaires
- Persuasion
- Linguistique
- Technique de présentation orale
- Parler en public

Écoute

- **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 à la suite d'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 COUCHAERE, M.-J. (2010). *L'écoute : Osez l'empathie pour améliorer vos relations*, Paris, Éditions Sociales Françaises
- Collectif (2011). *Écoute active, clé de la relation client*, Paris, Demos
- FURNHAM, A. et PETROVA, E. (2010). *Body Language in Business: Decoding the Signals*, New York, Palgrave Macmillan
- HAST, T. (2013). *Powerful Listening. Powerful Influence. Work Better. Live Better. Love Better: by Mastering the Art of Skillful Listening*, North Charleston, Encore Life Skills Publishing
- KENDALL, R. (2016). *Workstorming*, Londres, Watkins Publishing
- KLUGER, D. (2010). *Développez vos qualités de manager*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LAURENT, D. et LIMOUSIN, F. (2011). *Process Com*, Saint-Julien-en-Genevois, Éditions Jouvence

- **Cours et formation**

- Communication
- Savoir écouter
- Écoute active

Tact

- **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 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**

- BRADBERRY, T. et GREAVES, J. (2010). *Intelligence émotionnelle 2.0*, Montréal, Les Éditions transcontinentales
- CATRY, C. et MULLER, J.-L. (2012). *Exercez votre autorité avec diplomatie*, Paris, Éditions Sociales Françaises
- HALVORSON, H. G. (2015). *No One Understands You and What to Do About It*, Boston, Harvard Business School Publishing
- LANGFORD, B. (2016). *The Etiquette Edge: Modern Manners for Business Success*, New York, AMACOM
- MAIRE DU POSET, Y. et DE CLERMONT-TONNERRE, O. (2010). *Toutes les clés du savoir-vivre en entreprise*, Paris, Éditions Leduc
- SCHEIN, E. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, San Francisco, Berrett-Koeler Publishers
- SHAMS, D. (2016). *Speak Smart, Make Your Mark: How to Speak with Confidence, Tact and Poise, Even in Sticky Situations at Work*, Singapour, Kinetiq Buzz
- WEISINGER, H. (2012). *Critiquer sans blesser*, Montréal, Les Éditions transcontinentales.

- **Cours et formation**

- Sens politique
- Gestion de conflits
- Affirmation de soi
- Feedback
- Communication
- La gestion des relations interpersonnelles au travail
- Intelligence émotionnelle

Circulation d'information

- **Projets et actions**

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

- **Réflexions sur l'action**

- Demandez à vos employés de commenter vos modes de communication. Considérez leurs commentaires comme s'ils étaient une façon détournée de vous exprimer leurs attentes. Tentez de définir les choses qui doivent être maintenues et celles qui doivent être améliorées.
- Identifiez des personnes qui pourraient vous servir de modèle et vous donner des idées pour diffuser et recueillir efficacement l'information à l'intérieur de l'organisation.
- Réfléchissez aux divers moyens que vous utilisez pour communiquer les décisions organisationnelles. Analysez leur efficacité, puis songez à la manière dont vous pourriez les perfectionner.
- Demandez-vous quel serait le moyen de communication le plus approprié pour communiquer une information donnée :
 - Est-ce préférable de le faire en vidéoconférence? En face à face? Par courriel?

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

- **Lectures**

- AXTELL, P. (2015). ***Meetings Matter: 8 Powerful Strategies for Remarkable Conversations***, Peterborough, Jackson Creek Press
- D'ALMEIDA, N. et LIBAERT, T. (2010). ***Communication interne de l'entreprise (6e éd.)***, Paris, Éditions Dunod
- GROYSBERG, B. et SLIND, M. (2012). ***Talk, Inc.: How Trusted Leader Use Conversation to Power Their Organizations***, Boston, Harvard Business Review Press
- KOGON, K., ENGLAND, B. et SCHMIDT, J. (2015). ***Presentation Advantage: How to Inform and Persuade Any Audience***, Dallas, BenBella Books
- LAFRANCE, A. A. et LAMBOTTE, F. (2011). ***Tenir le C.A.P. de vos communications en entreprise***, Liège, Edipro
- LEHNISCH, J.-P. (2011). ***La communication dans l'entreprise***, Paris, Presses Universitaires France
- LIBAERT, T. (2013). ***Le plan de communication : Définir et organiser vos stratégies de communication (4e éd.)***, Paris, Éditions Dunod
- SANANÈS, B. (2011). ***La communication efficace : acquérir maîtrise et confiance en soi dans ses rapports avec les autres (4e éd.)***, Paris, Dunod

- **Cours et formation**

- Communication
- Feedback
- Persuasion
- Écoute
- Plan de communication

Capacité à motiver

- **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 un 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 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 à la suite de 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

- AGUILAR, M. (2016). *L'Art de motiver : Les secrets pour booster son équipe*, Paris, Dunod
- AMABILE, T. et KRAMER, S. (2011). *Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Boston, Harvard Business Publishing
- DESLAURIERS, S. (2016). *Mobiliser les cerveaux : S'inspirer afin de se surpasser*, Montréal, Les Éditions Québec-Livres
- FOWLER, S. (2014). *Why Motivating People Doesn't Work ... and What Does: The New Science of Leading, Energizing, and Engaging*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers
- MAUTZ, S. (2015). *Make It Matter: How Managers Can Motivate by Creating Meaning*, New York, AMACOM
- MOSLEY, E. et IRVINE, D. (2014). *The Power of Thanks: How Social Recognition Empowers Employees and Creates a Best Place to Work*, Columbus, McGraw-Hill Education
- NIERMEYER, R. et SEYFFERT, M. (2010). *La motivation : Clés pour se motiver et motiver les autres*, Ixelles, Ixelles Éditions
- TRACY, B. (2013). *Motivation*, New York, AMACOM
- WILSON, J. R. (2008). *121 idées minute pour motiver mes troupes*, Montréal, Les Éditions Transcontinental

- **Cours et formation**

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

Partage de la vision

- **Projets et actions**

- Validez auprès de personnes-ressources (patron ou autre) votre compréhension de la vision de l'entreprise.
- Vérifiez régulièrement auprès de vos employés leur compréhension de la vision de l'entreprise. Quand vous leur attribuez un nouveau projet ou qu'ils vous apportent des suggestions, faites des liens avec la vision de l'organisation.
- Prévoyez du temps pour rencontrer vos employés, afin de discuter et d'approfondir leur compréhension de votre vision du futur. Prêtez attention à leurs réactions afin de connaître leurs préoccupations et de pouvoir enrichir votre vision des perspectives qu'ils amènent.
- Pour donner un sens au travail de votre équipe ou de vos employés, faites une liste d'objectifs concrets atteignables plutôt que de seulement dresser une liste de tâches ou de projets.
- Dressez une liste des tâches et des projets de vos employés, et assurez-vous qu'ils sont en lien avec les objectifs de l'équipe; cela donnera du sens au travail et permettra à vos employés de comprendre son utilité. De plus, cela augmentera probablement leur engagement et leur capacité à donner des suggestions reliées à la vision de l'entreprise.
- Utilisez différentes occasions, comme les réunions individuelles ou d'équipe, pour faire le lien entre la vision de l'entreprise et le travail quotidien.
- Faites des suivis réguliers sur le plan d'action global, afin de rester centré sur la vision et les objectifs.
- Lorsque des gens vous présentent l'état d'avancement de leurs projets, demandez-leur comment ces derniers contribuent à l'atteinte des objectifs de l'équipe et de la vision de l'organisation.
- Quand on vous fait une demande (patron, client interne, etc.), faites le lien avec l'atteinte de la vision et des objectifs organisationnels.
- Organisez une réunion spéciale afin de partager la vision de l'organisation et de demander les commentaires et les suggestions des gens à ce sujet.
- Demandez aux gens avec lesquels vous travaillez de résumer leur compréhension de la vision de l'entreprise, et adaptez vos interventions et vos explications si nécessaire.
- Soyez sensible aux commentaires de vos employés ou collègues à propos du manque de sens de la vision de l'organisation par rapport à leur travail, afin de pouvoir bonifier leur compréhension ou de proposer des ajustements à leur travail.

- **Réflexions sur l'action**

- Expliquez la vision de l'entreprise et demandez ensuite du feedback à vos interlocuteurs.
- Observez un patron ou un collègue que vous trouvez inspirant lorsqu'il énonce sa vision :
 - Que fait-il? Que dit-il?
 - Pouvez-vous utiliser certains de ces éléments et les adapter à votre style de communication?
- Observez si vos décisions quotidiennes sont en lien avec la vision de l'entreprise :
 - Faites-vous des liens entre la vision, les gens et leur travail?
- Avant de communiquer votre vision, tentez de prévoir les réactions possibles des gens et le lien avec leurs intérêts personnels et leurs motivations, afin d'adapter votre discours et de le rendre plus inspirant.
- Observez les actions ou décisions de vos employés :
 - Correspondent-elles à la vision que vous tentez de leur transmettre?
 - Sinon, que pouvez-vous faire pour clarifier vos attentes et votre vision?

- **Lectures**

- BLANCHARD, K. et STONER, J. L. (2011). ***Full Steam Ahead!: Unleash the Power Of Vision in Your Company and Your Life (2e éd.)***, San Francisco, Berrett-Koehler
- CASEMORE, S. (2016). ***Operational Empowerment: Collaborate, Innovate and Engage to Beat the Competition***, New York, McGraw-Hill Education
- DESERT, D. et WIBAULT, M. (2011). ***Partager pour donner du sens***, Paris, Les Cahiers Ernst & Young No 12
- FREEMAN, R. E. et AUSTER, E. R. (2015). ***Bridging the Values Gap: How Authentic Organizations Bring Values to Life***, Oakland, Berrett-Koehler Publishers
- LORD, I. (2011). ***Gestionnaires inspirants***, Montréal, Logiques
- LUC, É. (2010). ***Le leadership partagé (2e éd.)***, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal
- PEARCE, T. (2013). ***Leading Out Loud: A Guide for Engaging Others in Creating the Future***, San Francisco, Jossey-Bass
- SENGE, P. (2015). ***La cinquième discipline : Levier des organisations apprenantes***, Paris, Eyrolles
- SINEK, S. (2014). ***Commencer par le pourquoi : comment les grands leaders nous inspirent à passer à l'action***, Longueuil, Performance Édition

- **Cours et formation**

- Communication
- Communication dans le monde des affaires
- Persuasion

Collaboration

- **Projets et actions**

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

- **Réflexions sur l'action**

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

- Vous vous retirez psychologiquement ou physiquement du groupe si vos idées ne sont pas acceptées;
- Vous vous comportez de manière à provoquer des situations « gagnant/perdant ».
- Cherchez à obtenir des rétroactions de la part de votre patron, de vos collègues et de vos employés pour connaître leurs perceptions sur vos habiletés de collaboration.
- Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui ne se sont pas bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre l'expérience difficile. Essayez de penser à ce que vous auriez pu faire différemment pour rendre l'expérience plus agréable.
- Pensez à des projets d'équipe dans lesquels vous avez été impliqué et qui se sont bien déroulés. Tentez de déterminer quels facteurs ont contribué à rendre cette expérience agréable. Essayez de penser à ce que vous pourriez reproduire dans votre groupe de travail.

• Lectures

- ARBINGER INSTITUTE (2016). *The Outward Mindset: Seeing Beyond Ourselves*, Oakland, Berrett-Koehler Publishers
- Harvard Business Review Editors (2013). *HBR's 10 Must Reads On Collaboration*, Boston, Harvard Business Publishing
- KAHNWEILER, J. B. (2016). *The Genius of Opposites: How Introverts and Extroverts Achieve Extraordinary Results Together*, Oakland, Berrett-Koehler Publishers
- KATZ, J. H. et MILLER, F. A. (2013). *Opening Doors to Teamwork and Collaboration: 4 Keys That Change Everything*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers
- MAXWELL, J. C. (2012). *Travail d'équipe 101 : ce que tout leader devrait savoir*, Greenfield Park, Un monde différent
- MUCCHIELLI, R. (2015). *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective (16e éd.)*, Paris, Éditions Sociales Françaises
- NIPPARD, W. J. (2011). *The Teamwork Ladder: 8 Steps To Maximum Success For You & Your Organization*, Bloomington, WestBow Press

• Cours et formation

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

Gestion des conflits

- **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 des 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'aviez 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**

- 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 aux 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
- LIPSKY, D. B., AVGAR, A. C. et LAMARE, R (2016). *Managing and Resolving Workplace Conflict*, Bigley, Emerald Group Publishing
- FOURNIER, J.-Y. (2010). *Désamorcer les conflits relationnels par l'analyse transactionnelle*, Paris, Eyrolles
- GAGNON, J. H. (2010). *La négociation stratégique (2e éd.)*, Montréal, Éditions Yvon Blais
- MALAREWICZ, J.-A. (2011). *Gérer les conflits au travail (3e éd.)*, Paris, Village Mondial
- MITCHELL, B. et GAMLEM, C. (2015). *The Essential Workplace Conflict Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager, Team Leader, HR Professional, or Anyone Who Wants to Resolve Disputes and Increase Productivity*, Wayne, Career Press
- PASTOR, P. et BRÉARD, R. (2011). *Gestion des conflits (4e éd.)*, Paris, Éditions Liaisons

- PICKERING, P. (2011). *Conflits : les identifier et les désamorcer à coup sûr*, Paris, Figaro Management
- RUNDE, C. E. et FLANAGAN, T. A. (2013). *Becoming a Conflict Competent Leader: How You and Your Organization Can Manage Conflict Effectively*, San Francisco, Jossey-Bass
- TRACY, B. (2013). *Negotiation*, New York, AMACOM
- URY, W., FISCHER, R. et PATTON, B. (2015). *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil

- **Cours et formation**

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

Performance et amélioration continue

Élaboration de stratégies

- **Projets et actions**

- Organisez des réunions pour vos employés et présentez-leur un tableau général de l'orientation stratégique de votre département.
- Assurez-vous que les personnes se concentrent sur les questions primordiales. En équipe, déterminez les principaux objectifs que votre département doit atteindre d'ici la fin de l'année. Si des obstacles majeurs se présentent en cours d'année, amenez vos gens à donner leur opinion sur des moyens de surmonter ces obstacles. Favorisez l'efficacité de ce genre de réunion : n'entrez pas dans les détails tactiques et amenez le groupe à trouver ses propres solutions aux problèmes. Soyez en mesure d'expliquer comment ces objectifs contribuent à la vision de votre organisation et à celle de votre département ou de votre service.
- Repensez votre département à partir du point de vue de vos clients internes; revoyez vos stratégies actuelles sous un angle nouveau. Voici des exemples de questions à vous poser :
 - Les clients de la production sont-ils satisfaits des résultats du plan d'entretien?
 - Est-ce que vos employés de la production sont satisfaits du travail effectué par le responsable de la qualité lorsque vient le temps de régler les points de non-conformité?
- Si vous avez de la difficulté à trouver les informations que vous cherchez, faites un sondage auprès de vos clients et communiquez vos résultats à vos employés immédiats, afin d'en discuter.
 - Si les résultats du sondage s'avèrent défavorables, cherchez à trouver des moyens de résoudre les problèmes; encouragez vos employés à trouver des solutions en équipe.
 - À partir des résultats de cet exercice, définissez des objectifs à court, à moyen et à long termes et planifiez des actions à court, à moyen et à long termes.
- Convoquez une réunion spéciale et demandez aux membres de votre équipe de trouver des moyens de résoudre les problèmes de façon plus proactive que réactive. Écoutez leurs remarques et prenez-les en note. Rédigez une liste de toutes les recommandations et, toujours en équipe, déterminez cinq solutions qu'il serait possible d'appliquer immédiatement.
- Accordez-vous suffisamment de temps pour travailler sur les problèmes importants et procédez en plusieurs étapes.

- Réservez 30 minutes de votre temps quotidiennement pour vous adonner à la planification stratégique. Tentez de transformer vos responsabilités clés en objectifs clés :
 - Où en êtes-vous dans l'atteinte de ces buts?
 - Passez en revue vos objectifs et essayez d'évaluer pour chacun d'eux le progrès réalisé.
 - Placez vos buts en ordre de priorité et retenez-en huit qui concernent directement votre service ou votre division.

- Résistez à la tentation de trouver des solutions rapides aux problèmes qui surviennent. Prenez le temps d'analyser le problème dans son ensemble, de consulter les personnes de votre service et les responsables du dossier; ne soyez pas tenté de trouver vous-même des solutions ou d'essayer d'aller constater personnellement la nature du problème; explorez-le plutôt en posant des questions, demandez que l'on suggère des actions pour remédier au problème plutôt que d'essayer de les trouver pour vos employés.

- Rédigez une liste de vos activités principales pour les six prochains mois et classez-les en fonction des critères suivants :
 - Impact sur le succès du département;
 - Impact sur le rendement budgétaire;
 - Impact sur l'exécution du programme;
 - Importance stratégique (à moyen et à long terme);
 - Importance tactique (à court terme);
 - Impact sur les opérations actuelles et sur le plan d'affaires.

- Utilisez un tableau pour analyser et diagnostiquer les problèmes :
 - Dans la colonne 1 (causes possibles) : Rédigez une liste de toutes les causes possibles en les classant par degré de probabilité.
 - Dans la colonne 2 (% de probabilités) : Pour chaque cause, évaluez le pourcentage de probabilité qu'il s'agisse de la cause principale du problème, 1 % étant la probabilité la plus faible et 100 % la plus élevée.
 - Dans la colonne 3 (étapes nécessaires) : Pour chaque cause, déterminez les démarches à entreprendre; celles-ci constituent chaque étape de l'enquête et permettront de vérifier si la cause a bien été cernée.
 - Dans la colonne 4 (efforts requis) : Déterminez le degré d'effort à fournir pour découvrir si la cause en question est bien la cause du problème à résoudre, 1 = un léger effort; 5 = un grand effort.
 - Dans la colonne 5 (rang de l'enquête) : Comparez et équilibrez le degré de probabilité de la cause avec le degré d'effort requis pour l'enquête. En vous basant sur cette analyse, déterminez l'ordre dans lequel vous enquêterez sur les causes.

- Passez en revue chaque analyse avec vos collègues de travail et demandez-leur de vous donner leurs impressions. Modifiez vos plans en conséquence.
- Discutez avec votre patron de façon régulière à propos de vos objectifs et votre plan, ainsi que la manière dont ils contribuent à la vision globale. Demandez-lui régulièrement ce qui, dans l'environnement interne et externe, pourrait influencer vos objectifs et votre plan.

- **Réflexions sur l'action**

- Développez une attitude stratégique en vous posant les questions suivantes :
 - Cherchez-vous à prévoir les réactions des autres?
 - Êtes-vous au courant des nouveaux développements ou projets (ex. : stratégies visant la réduction des coûts, plans de rationalisation, etc.) en cours dans votre propre secteur et dans les autres secteurs de votre compagnie?
 - Êtes-vous au courant de ce qui se passe dans les organisations similaires à la vôtre et dans celles qui y sont liées d'une façon ou d'une autre?
 - Pouvez-vous imaginer comment votre département pourrait accroître son efficacité?
 - Élaborez des stratégies qui vous permettraient de faire accepter vos idées.
- Attardez-vous aux pratiques d'un de vos concurrents :
 - Son service réussit-il mieux que le vôtre?
 - Observez son mode de fonctionnement, l'organisation de ses ressources, et cherchez à découvrir les stratégies qu'il a adoptées pour que ses affaires tournent bien.
- Ciblez une personne qui, d'après vous, a un esprit stratégique. Demandez-lui comment elle fonctionne; observez cette personne; essayez de comprendre son mode de pensée et ses stratégies de résolution de problèmes; essayez de transposer certains éléments observés à vos propres techniques de stratégie et de planification.
- Sollicitez les commentaires de votre entourage sur votre pensée stratégique, vos objectifs et vos plans.

- **Lectures**

- BOOTH, D. (2016). ***Strategy Journeys: A Guide to Effective Strategic Planning***, London, Routledge
- BUTLER, P., MANFREDI, J. et KLEIN, P. (2015). ***Think to Win: Unleash the Power of Strategic Thinking***, New York, McGraw-Hill Education

- DUCREUX, J.-M., ABATE, R. et KACHANER, N. (2009). **Le grand livre de la stratégie**, Paris, Éditions d'Organisation
- HAMEL, G. (2013). **La Nouvelle Donne : les 5 défis prioritaires des entreprises pour réussir dans un univers plus hostile que jamais**, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- Harvard Business Review Editors (2011). **HBR's 10 Must Reads on Strategy**, Boston, Harvard Business School Publishing
- LAFLEY, A. G. et MARTIN, R. L. (2013). **Playing to Win: How Strategy Really Works**, Boston, Harvard Business School Publishing
- MAGRETTA, J. (2012). **La méthode Michael Porter : déjouer la concurrence et élaborer les meilleures stratégies d'affaires avec le plus grand expert de compétitivité de Harvard**, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- MEIER, O. (2011). **Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise**, (3e éd.), Paris, Éditions Dunod
- RARIVOSON, P. et PLACET, J.-L. (2011). **L'homme au cœur de la stratégie**, Paris, Éditions Dunod
- SENGE, P. (2015). **La cinquième discipline : Levier des organisations apprenantes**, Paris, Eyrolles

- **Cours et formation**

- Résolution de problèmes
- Prise de décision et créativité
- Pensée ou gestion stratégique
- Planification stratégique
- Gestion des risques
- Cours menant à un diplôme universitaire en administration ou en gestion (certificat, baccalauréat, M.B.A., etc.)
- Développement organisationnel

Planification

- **Projets et actions**

- Fixez des échéances précises et réalistes avec votre patron avant d'accepter de nouvelles tâches.
- Vérifiez s'il n'y a pas des employés qui travaillent à des tâches qui se chevauchent. Si tel est le cas, assurez-vous de convenir d'une méthode de travail et de délais tous ensemble, afin d'optimiser l'efficacité.
- Détaillez davantage vos plans d'action : précisez la séquence et la durée des activités, le nom des personnes à qui les responsabilités sont confiées, ainsi que les échéances.
- Utilisez une grille de gestion de projet pour mieux planifier le déroulement de vos activités.
- Pour assurer une cohérence entre les planifications globale et détaillée, divisez les objectifs annuels en objectifs mensuels, et ceux-ci en plans d'action hebdomadaires. Suivez l'évolution de ces derniers.
- Prenez connaissance de la vision stratégique de votre organisation et développez des plans d'action pour appuyer cette vision. Veillez à fixer des objectifs précis atteignables en ce qui a trait aux résultats (individuels et d'équipe), en vous assurant qu'ils sont alignés sur les cibles organisationnelles.
- Lorsque vous travaillez sur un projet d'envergure, cernez-en les composantes et coordonnez les différentes activités qu'il englobe.
- Dressez un ordre du jour de vos réunions. Établissez les points à aborder, les objectifs à atteindre et le temps prévu pour chaque sujet.
- Servez-vous régulièrement d'un agenda ou d'autres outils de planification.
- Établissez d'avance des délais (rapides, mais réalistes) pour les différents types de situations que vous vivez régulièrement et déterminez le temps que vous accorderez à chacune d'entre elles (retours d'appels, courriels, bris de production, plaintes, etc.).
- Tenez compte des enjeux contextuels lors de la planification de projets (ex. : interdépendance avec d'autres projets organisationnels, déroulement simultané d'autres projets d'envergure, contexte économique, contexte environnemental, disponibilité des ressources, etc.).
- Demandez à vos employés de rédiger leur propre plan d'action. En fonction du niveau d'expérience de la personne, vous devrez vous impliquer activement ou lui laisser une certaine liberté pour définir concrètement les résultats qu'elle devrait atteindre.
- Appuyez un collègue ou un employé qui éprouve de la difficulté dans sa planification.

- **Réflexions sur l'action**

- Remémorez-vous la dernière fois où vous n'avez pas pris le temps de bien planifier une tâche ou un projet :
 - Quelles furent les conséquences?
 - Quels bénéfices auriez-vous pu tirer d'une planification plus détaillée?
 - Quelles grandes étapes auraient pu être planifiées?
 - Quelles activités liées à ces grandes étapes auraient pu être planifiées?
- Remémorez-vous la dernière fois où vous avez pris trop de temps pour élaborer votre planification :
 - Quelles furent les conséquences?
 - Quels bénéfices auriez-vous pu tirer d'une planification plus succincte?
 - Quelles grandes étapes aurait-il été nécessaire de planifier?
- Validez avec votre patron les objectifs que vous et votre équipe devez atteindre et assurez-vous que votre plan d'action en tient compte :
 - Afin d'être certain que vous n'accordez pas de l'attention à l'un de ces objectifs au détriment des autres lorsque vous mettez en œuvre vos plans d'action, demandez l'avis d'une personne de confiance (collègue expérimenté, patron, employé, etc.).
- Demandez à votre patron de vous avertir lorsqu'il estime que vos plans pourraient être plus efficaces. Recueillez ses commentaires sur le réalisme de vos plans.
- Identifiez un individu qui représente pour vous un modèle d'efficacité en ce qui a trait à la planification et à la gestion du temps. Demandez-lui conseil.
- Effectuez un post-mortem par rapport à un projet qui s'est déroulé selon les échéanciers prévus.
 - Combien de temps a été consacré à la planification?
 - Quels éléments ont été considérés dans la planification (estimation du temps, interdépendance entre les tâches, contraintes potentielles, considération du contexte organisationnel, etc.)?
 - Quels éléments ont été omis dans la planification?
 - Quelles décisions majeures ont été prises en cours de réalisation?
 - Quelles sont les leçons d'apprentissage à tirer de cette expérience?
- Effectuez un post-mortem par rapport à un projet qui ne s'est pas déroulé selon la planification initiale prévue (modifications des échéanciers initialement prévus, estimation du temps erronée, modifications des objectifs, ajouts, etc.) :

- Combien de temps avait été consacré à la planification initiale?
- Quels éléments ont été considérés dans la planification (estimation du temps, interdépendance entre les tâches, contraintes potentielles, considération du contexte organisationnel, etc.)?
- Comment avez-vous réussi à réajuster le plan d'action en cours de réalisation?
- Quels les éléments ont été omis dans la planification initiale?
- Quelles décisions majeures ont été prises en cours de réalisation?
- Quelles sont les leçons d'apprentissage à tirer de cette expérience?

- **Lectures**

- AUSTIN, R. D. (2011). *L'essentiel pour manager un projet*, Thiron-Gardais, Éditions Sociales Françaises
- BARKER, S. et COLE, R. (2011). *Gestion de projet infaillible*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- COMTOIS, R.-L. (2011). *Gérer efficacement son temps*, Outremont, Les Éditions Quebecor
- CRABBE, T. (2015). *Busy: How to Thrive in a World of Too Much*, New York, Grand Central Publishing
- OGON, K., BLAKEMORE, S. et WOOD, J. (2015). *Project Management for the Unofficial Project Manager*, Dallas, BenBella Books
- MORAN, B. P. et LENNINGTON, M. (2013). *The 12 Week Year: Get More Done in 12 Weeks than Others Do in 12 Months*, Hoboken, John Wiley & Sons
- RITZMAN, L., et KRAJEWSKI, L. (2010). *Management des opérations : principes et applications (2e éd.)*, Paris, Pearson Education
- TATOR, R. et LATSON, A. (2011). *More Time for You: A Powerful System to Organize Your Work and Get Things Done*, New York, AMACOM
- VALLET, G. (2011). *Techniques de planification de projets*, Paris, Éditions Dunod

- **Cours et formation**

- Planification à moyen et à long termes
- Gestion du temps
- Gestion de projet
- Organisation
- Logistique

Mise en œuvre de la stratégie

- **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 soutiennent 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. Adaptez 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**

- GOVINDARAJAN, V. et TRIMBLE, C. (2013). *Beyond the Idea: How to Execute Innovation in Any Organization*, New York, St-Martin's Press
- KAPLAN, R. S. et NORTON, D. P. (2007). *L'alignement stratégique : Créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, Paris, Eyrolles
- MELLON, L. et CARTER, S. (2014). *The Strategy of Execution: A Five-Step Guide for Turning Vision into Action*, Columbus, McGraw-Hill Education
- PHILLIPS, J. J. et PULLIAM PHILLIPS, P. (2012). *10 Steps to Successful Business Alignment*, Alexandria, VA, ASTD Press
- PROSSER, D. F. (2015). *Thirteeners: Why Only 13 Percent of Companies Successfully Execute Their Strategy – and How Yours Can Be One of Them*, Austin, Greenleaf Book Group Press
- REEVES, M., HAANAES, K. et SINHA, J. (2016). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*, Boston, Harvard Business School Press
- STACK, L. (2014). *Execution Is the Strategy: How Leaders Achieve Maximum Results in Minimum Time*, San Francisco, Berrett-Koeler Publishers
- STRAW, J., SCULLARD, M., KUKKONEN, S. et DAVIS, B. (2013). *The Work of Leaders: How Vision, Alignment and Execution Will Change the Way You Lead*, San Francisco, John Wiley & Sons

- **Cours et formation**

- 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.)

Organisation des ressources

- **Projets et actions**

- Concevez des organigrammes pour faciliter la coordination des efforts de chacun.
- Prenez le temps de cerner les talents, les connaissances spécifiques et les disponibilités de chaque membre impliqué dans la réalisation d'un projet ou d'un mandat. Ainsi, il sera plus facile d'assigner les différentes ressources en fonction des activités à réaliser, selon leur disponibilité au moment opportun.
- Clarifiez les méthodes de travail qui seront utilisées pour accomplir les tâches clés :
 - Quelles sont les ressources requises (financières, matérielles, humaines) et quelles sont les ressources disponibles (budget, temps, personnes, etc.)?
- Organisez une réunion avec tous vos employés pour prévoir les ressources nécessaires et anticiper les obstacles liés à la disponibilité de ces dernières. Trouvez des solutions potentielles pour gérer ces obstacles éventuels.
- Participez à un projet où vous pourrez collaborer avec des gens qui excellent dans la planification et l'organisation des ressources.
- Impliquez-vous dans un organisme communautaire et coordonnez la gestion des ressources d'un projet.
- Explorez de nouvelles ressources matérielles qui peuvent augmenter l'efficacité de votre département (ex. : étudiez la possibilité d'intégrer de nouvelles technologies).
- Définissez vos objectifs en matière d'efficacité de la gestion des ressources (matérielles, financières, humaines) et utilisez des moyens concrets pour évaluer s'ils sont atteints.

- **Réflexions sur l'action**

- Mettez sur papier les différentes étapes que vous suivez lorsque vous organisez les ressources. Essayez ensuite de cibler des éléments à améliorer dans votre façon de faire. Tentez de trouver des solutions de rechange.
- Identifiez quelqu'un qui représente pour vous un modèle pour ses habiletés d'organisation des ressources. Observez-le dans l'action et questionnez-le

sur ses façons de faire. Par la suite, réfléchissez à des éléments que vous pourriez mettre en pratique pour vous améliorer sur ce plan.

- Sollicitez le feedback de vos employés sur votre façon de coordonner les ressources en vue d'atteindre les objectifs. Demandez-leur également de souligner vos points forts et vos points à améliorer.
- Effectuez un post-mortem par rapport à un projet qui s'est déroulé selon l'assignation des ressources prévues :
 - Combien de temps a été consacré à l'organisation des ressources?
 - Quels éléments ont été considérés dans l'organisation des ressources (budget, disponibilité des gens et du matériel, adéquation entre les talents naturels et les activités confiées, obstacles potentiels, considération du contexte organisationnel, solutions de rechange, etc.)?
 - Quels éléments ont été omis dans l'organisation des ressources?
 - Quelles leçons d'apprentissage devriez-vous tirer de cette expérience?
- Effectuez un post-mortem par rapport à un projet qui ne s'est pas déroulé selon l'assignation des ressources prévue (manque de ressources, inefficacité, obstacles, etc.) :
 - Combien de temps a été consacré à l'organisation des ressources?
 - Quels éléments ont été considérés dans l'organisation des ressources (budget, disponibilité des gens et du matériel, adéquation entre les talents naturels et les activités confiées, obstacles potentiels, considération du contexte organisationnel, solutions de rechange, etc.)?
 - Quels éléments ont été omis dans l'organisation des ressources?
 - Quelles leçons d'apprentissage devriez-vous tirer de cette expérience?

• Lectures

- AUSTIN, R. D. (2011). *L'essentiel pour manager un projet*, Thiron-Gardais, Éditions Sociales Françaises
- BARKER, S. et COLE, R. (2011). *Gestion de projet infaillible*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- BOUCHAOUIR, F., DENTINGER, Y. et ENGLENDER, O. (2011). *Gestion de projet : 50 outils pour agir (2e éd.)*, France, Vuibert
- CAPRON, L. et MITCHELL, W. (2012). *Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma*, Boston, Harvard Business School Publishing
- COMTOIS, R.-L. (2011). *Gérer efficacement son temps*, Outremont, Les Éditions Quebecor

- KARLGAARD, R. et MALONE, M. S. (2015). ***Team Genius: The New Science of High-Performing Organizations***, New York, HarperCollins Publisher
- RITZMAN, L. et KRAJEWSKI, L. (2010). ***Management des opérations : principes et applications (2e éd.)***, Paris, Pearson Education
- VALLET, G. (2011). ***Techniques de planification de projets***, Paris, Éditions Dunod

- **Cours et formation**

- Gestion de projets
- Gestion du temps
- Planification
- Logistique

Gestion de processus

- **Projets et actions**

- Demandez à l'un de vos collègues reconnu pour son efficacité et sa capacité à faire avancer les choses de vous permettre de collaborer avec lui à un ou deux projets. Essayez de tirer des apprentissages de ses façons de travailler.
- Avant d'exécuter une tâche ou un projet, prenez le temps d'établir le meilleur processus de travail possible du point de vue de l'efficacité et de la qualité.
- Participez aux programmes de qualité de votre organisation.
- Planifiez des périodes de finalisation et de peaufinage à la fin de vos projets.
- Transcrivez vos processus de travail afin d'avoir une vue d'ensemble de ceux-ci et de pouvoir les réutiliser au besoin.
- Discutez avec vos collègues et votre patron des outils et des trucs qu'ils utilisent pour assurer la qualité de leur travail.
- Prenez l'habitude de demander du feedback pour chacune de vos réalisations.
- Lors de votre prochain projet, élaborer la planification des étapes dans les moindres détails et assurez-vous de suivre rigoureusement les processus établis.
- Organisez une séance de remue-méninges avec votre équipe sur les méthodes de travail efficaces et faciles à employer. Retenez les plus pertinentes et mettez-les en pratique.

- **Réflexions sur l'action**

- Travaillez en équipe avec une personne reconnue pour ses habiletés de gestion des processus. Essayez de comprendre ses modes de fonctionnement et d'analyser ce qu'elle fait différemment de vous. Tâchez de vous en inspirer.
- Faites un autodiagnostic de votre mode de gestion ou d'implantation de processus :
 - Quelles sont vos forces? Sur lesquelles devriez-vous miser?
 - Quels sont les aspects que vous devriez améliorer?
 - Cherchez à trouver des pistes de solutions pertinentes, individuellement ou avec l'aide de votre supérieur, et tentez ensuite de les mettre en pratique.

- Faites une liste des aspects de vos méthodes de travail que vous devriez améliorer et déterminez des mesures concrètes à entreprendre pour les mettre en place.
- Demandez à des coéquipiers en qui vous avez confiance de vous donner du feedback sur la qualité de votre travail et sur l'efficacité des méthodes que vous utilisez.

- **Lectures**

- EMERY, Y. et GONIN, F. (2010). **Gérer les ressources humaines : Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité**, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes
- FERNANDEZ, A. (2011). **Le chef de projet efficace**, Paris, Éditions d'Organisation
- KEARSE, M. (2015). **Project Management in Practice: Practical Tips to Do to Deliver Results Immediately**, Philadelphia, Kears Publishing
- KNAPP, J., ZERATSKY, J. et KOWITZ, B. (2016). **Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days**, New York, Simon and Schuster
- KOGON, K., BLAKEMORE, S. et WOOD, J. (2015). **Project Management for the Unofficial Project Manager**, Dallas, BenBella Books
- KOTTER, J. P. (2014). **Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World**, Boston, Harvard Business Publishing
- PASMORE, B. (2015). **Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World**, Oakland, Berrett-Koehler Publishers
- RITZMAN, L. et KRAJEWSKI, L. (2010). **Management des opérations : principes et applications**, Paris, Pearson Education
- RUSSELL, L. (2012). **Managing Projects: A Practical Guide for Learning Professionals**, Hoboken, Pfeiffer

- **Cours et formation**

- Logistique
- Opérations
- Gestion des priorités
- Amélioration continue
- Systèmes qualité (ISO, Six Sigma, PVA, Kaizen, etc.)
- Optimisation des processus de travail
- Gestion de la qualité
- Reconfiguration des processus
- Gestion de changement

- **Projets et actions**

- Demandez aux employés de noter ce qui est réalisé directement sur le plan d'action élaboré pour un projet. Ensuite, veillez à ce qu'ils vous en remettent une copie, afin que vous puissiez effectuer des suivis.
- Demandez à vos employés de vous remettre des rapports intérimaires à des dates que vous avez fixées avec eux et conservez une copie de ces rapports dans votre dossier.
- Demandez à vos employés de se garder du temps pour une rencontre de mise à jour avec vous et de s'y préparer. Vous pouvez, par exemple, faire un ordre du jour des points sur lesquels vous souhaitez être informé ou dresser une liste d'objectifs pour la rencontre.
- Réservez-vous du temps pour travailler avec les employés qui demandent une attention individuelle. N'oubliez pas que les employés ont besoin, à différents degrés et selon l'expérience qu'ils ont acquise, de votre attention et de votre engagement. Si votre surveillance et votre suivi démontrent que le rendement ne répond pas aux attentes établies, voici des suggestions :
 - Si l'écart est mineur par rapport aux objectifs, mentionnez-le aux personnes qui travaillent sur cette phase du projet et demandez-leur de trouver des façons de remédier à la situation;
 - Si l'écart est majeur, orientez les membres de l'équipe quant aux correctifs à apporter en tenant compte de l'échéancier; assurez-vous de suivre le projet de plus près, afin d'anticiper d'autres écarts et de réagir avant qu'ils deviennent majeurs.
- Mentionnez que vous désirez être mis au courant des problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. Lorsque vous constatez une difficulté, intéressez-vous à la façon dont les employés concernés comptent le résoudre. Ne blâmez pas le messenger et ne prenez pas sur vous de résoudre le problème.
- Profitez des réunions ou des discussions informelles pour vous renseigner sur la manière dont progressent les projets de vos employés.
- Demandez à vos employés d'effectuer le suivi de leurs projets, tâches ou activités. Selon le niveau d'expérience de la personne, vous devrez vous impliquer activement ou lui laisser une certaine liberté pour intervenir en cas d'écarts par rapport aux objectifs.
- Lorsque vous êtes témoin d'un manquement au respect des normes de l'organisation, prenez le temps de trouver une bonne façon d'aborder la personne fautive, afin de favoriser son adhésion à l'importance du respect des normes.
- Dotez-vous d'indicateurs de performance pour vous aider à suivre la progression des différentes tâches.

- Lorsque survient un problème dans la réalisation d'un mandat, sortez de votre bureau pour aller constater par vous-même l'impact qu'il peut avoir sur les personnes impliquées et cherchez à saisir les enjeux qui y sont liés.
- Mettez en place des moyens de suivre l'évolution des dossiers (ex. : rapports d'avancement, rencontres, liste de vérification).
- Effectuez des suivis à des dates spécifiques et prenez vos constats en note.
- Mettez sur pied un mécanisme de vérification, tel un suivi hebdomadaire, qui vous permettra de contrôler le progrès de vos employés et constater leurs succès.
- Dressez une liste des aspects à suivre pour chaque projet ou mandat majeur, en documentant les aspects suivants : le respect du temps alloué pour effectuer une activité, le respect du budget, l'utilisation du matériel selon les quantités prévues, la disponibilité et l'efficacité du travail des personnes, le respect des normes de l'organisation, etc.

- **Réflexions sur l'action**

- Portez attention à votre façon de procéder lorsque vous effectuez des suivis pour prendre le pouls de l'évolution d'une tâche :
 - Quels mots employez-vous?
 - Combien de fois répétez-vous votre message?
 - Quels canaux de communication utilisez-vous?
 - Quels résultats obtenez-vous généralement?
- Demandez à vos collègues de commenter votre manière de les encadrer; sollicitez leurs suggestions pour vous aider à développer vos habiletés en ce sens.
- Observez les gens qui, dans votre entreprise, effectuent leurs suivis très habilement. Ensuite, essayez de mettre en application les techniques qui semblent fonctionner pour eux.
- Remémorez-vous une situation dans laquelle vous avez été trop ferme dans vos suivis :
 - Quelles furent les conséquences?
 - Qu'auriez-vous pu faire autrement?
- Remémorez-vous une situation dans laquelle vous avez tenu pour acquis que les gens allaient effectuer le travail sans que vous ayez besoin d'effectuer des suivis et de vous informer du déroulement :
 - Quelles furent les conséquences?
 - Qu'auriez-vous pu faire autrement?

- **Lectures**

- ARMSTRONG, S. (2011). *The Essential Performance Review Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Pompton Plains, Career Press
- DALE, B. G., BAMFORD, D. et VAN DER WIELE, T. (2016). *Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway*, New York, Wiley
- DINSMORE, P. C. and CABANIS-BREWIN, J. (2010). *The Ama Handbook Of Project Management*, New York, Amacom
- FERNANDEZ, A. (2011). *Le chef de projet efficace*, Paris, Éditions d'Organisation
- KOGON. K., BLAKEMORE, S. et WOOD, J. (2015). *Project Management for the Unofficial Project Manager*, Dallas, BenBella Books
- MILLIE-TIMBAL, M.-H. (2016). *Construire des tableaux de bord utiles : Bien choisir ses indicateurs pour une gestion efficace de son activité*, Paris, Eyrolles
- RITZMAN, L. et KRAJEWSKI, L. (2010). *Management des opérations : principes et applications*, Paris, Pearson Education
- TRACY, B. (2013). *Delegation & Supervision*, New York, AMACOM

- **Cours et formation**

- Feedback
- Obtention des résultats
- Gestion de projets
- Techniques de gestion efficaces

Suivi des indicateurs

- **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'écart 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
- HOPE, J et PLAYER, S. (2012). *Beyond Performance Management: Why, When, and How to Use 40 Tools and Best Practices for Superior Business Performance*, Boston, Harvard Business School Publishing
- IRIBARNE, P. (2010). *Tableaux de bord de la performance (3e éd.)*, Paris, Éditions Dunod
- KERZNER, H. (2015). *Project Management 2.0: Leveraging Tools, Distributed Collaboration, and Metrics for Project Success*, New York, Wiley
- MARR, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, Harlow, Pearson Education Limited
- MILLIE-TIMBAL, M.-H. (2016). *Construire des tableaux de bord utiles : Bien choisir ses indicateurs pour une gestion efficace de son activité*, Paris, Eyrolles
- PHILLIPS, J. J. et PULLIAM PHILLIPS, P. (2012). *10 Steps to Successful Business Alignment*, Alexandria, ASTD Press

• Cours et formation

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

Partenariat réseautage

Développement de partenariats

- **Projets et actions**

- Entamez des discussions avec des gens que vous connaissez peu. Vous pourriez vous découvrir des affinités avec certains d'entre eux et ainsi vous faire de nouveaux alliés dans différents projets.
- Entretenez votre réseau de contacts en prenant des nouvelles sporadiques de vos collaborateurs, ainsi qu'en donnant de vos nouvelles aux autres.
- Investissez du temps pour maintenir votre réseau informel. Par exemple, participez à des activités de groupe en dehors des heures de travail, siégez à un conseil d'administration, impliquez-vous dans des associations professionnelles, etc.
- Inscrivez-vous dans un réseau social lié au monde du travail pour échanger avec des collègues ou des gens œuvrant dans le même domaine que le vôtre.
- Lorsque vous discutez avec un collègue d'un autre secteur :
 - Tentez de saisir les besoins et défis auxquels il fait face dans son domaine d'activités et essayez de trouver une façon de l'aider (par votre propre expertise, par l'entremise d'un de vos contacts, etc.).
 - À votre tour, communiquez vos besoins, vos défis et vos réussites, afin de trouver des ressources et de promouvoir votre expertise, les talents de votre entreprise, etc.
- Demandez à une personne que vous jugez bien entourée de vous présenter à quelques personnes de son réseau.
- Modifiez votre approche en fonction des individus. Il existe de nombreuses techniques interpersonnelles pour acquérir l'appui des autres ou obtenir leur aide : demandes directes, échanges de services, motivation, reconnaissance, diplomatie, influence, encouragement, éloges, etc. Toutefois, ce qui fonctionne bien avec une personne peut ne pas fonctionner avec une autre.
- Participez activement à des comités en lien avec vos activités professionnelles.
- Ciblez les associations professionnelles qui pourraient vous aider à élargir votre réseau de contacts.

- **Réflexions sur l'action**

- Observez des gens qui disposent d'un grand réseau de contacts et cherchez à comprendre comment ils agissent.
- Lorsque vous entrez en contact avec de nouvelles personnes, inspirez-vous de façons de faire qu'utilisent certaines personnes et qui vous rendent personnellement à l'aise et stimulent votre intérêt à leur égard.
- Dressez une liste de vos contacts actuels. Identifiez les personnes clés avec lesquelles il serait important de demeurer en lien et de développer une relation de confiance puisque votre relation d'affaires constitue une valeur ajoutée pour elles comme pour vous. Établissez des corrélations entre ces personnes et vos projets à court, à moyen et à long terme.
- Tracez un plan de votre réseau potentiel. Incluez les noms et les titres d'employés qui sont au même niveau hiérarchique que vous et de ceux qui sont à des niveaux supérieurs ou inférieurs. Réfléchissez à des moyens pour entretenir des relations avec les gens des différents niveaux.
- Identifiez des personnes-ressources en dehors de l'organisation qui pourraient agir comme mentors et avec lesquelles vous pourriez échanger à propos de vos mandats. Lorsque vous discutez avec l'une d'entre elles, demandez-lui de vous aider à cibler des personnes que vous gagneriez à rencontrer et de vous donner des trucs pour développer votre réseau de contacts.
- Sollicitez de la rétroaction de la part de votre entourage quant à vos habiletés de réseautage et de développement de partenariats.

- **Lectures**

- BARRAIS, D. et MARTI, M.-J. (2009). **Cultivez efficacement vos réseaux**, Paris, Éditions Sociales Françaises
- ECHAVARRIA, M. (2015). **Enabling Collaboration: Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships**, Londres, Lid Publishing
- COURVILLE, N. (2015). **Créer des partenariats gagnants : de la commandite aux alliances stratégiques**, Montréal, Transcontinental
- GALINSKY, A. et SCHWEITZER, M. (2015). **Friend and Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both**, New York, Crown Publishing Group
- GRANT, A. M. (2014). **Le triomphe des généreux : comment l'altruisme peut conduire au succès**, Montréal, Transcontinental
- HINSSEN, P. (2015). **The Network Always Wins: How to Influence Customers, Stay Relevant, and Transform Your Organization to Move Faster than the Market**, New York, McGraw-Hill Education
- LEAVITT, M. et MCKEOWN, R. (2013). **Finding Allies, Building Alliances: 8 Elements That Bring and Keep People Together**, San Francisco, Jossey-Bass

- ZACK, D. (2010). *Réseauter quand on déteste réseauter*, Montréal, Les Éditions transcontinentales.

- **Cours et formation**

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

Sens politique

- **Projets et actions**

- Renforcez votre appartenance personnelle à votre équipe de travail et vos liens avec vos collègues, à tous les niveaux de votre organisation, en traitant tout le monde avec respect et considération.
- Agissez de façon équitable avec les personnes clés de l'organisation.
- Avant de prendre des décisions importantes, avisez-en votre patron.
- Lors de vos conversations, soyez sensible à la réaction des gens, cherchez à adapter vos propos afin de ne pas les offenser, les stresser ou les blesser.
- Lorsque vous prévoyez que certaines personnes pourraient éventuellement s'opposer à l'un de vos projets, pensez à « vendre » celui-ci à l'avance à deux ou trois personnes influentes.
- Portez plus d'attention aux règles et aux convenances sociales et efforcez-vous de témoigner plus d'égard à ce sujet; elles sont importantes aux yeux de beaucoup de gens. Adoptez un comportement qui respecte les normes formelles et informelles de l'organisation.
- Discutez régulièrement avec les leaders formels et informels de l'organisation pour prendre le pouls de cette dernière. Il vous sera alors plus aisé de saisir les enjeux politiques qui sont présents.
- Observez votre environnement afin de comprendre quelles sont les personnes qui semblent influencer les décisions et de quelle façon elles les influencent. Cela vous permettra de parfaire votre connaissance de la dynamique de l'organisation et d'adapter vos interventions en fonction de celle-ci.
- Faites des recherches sur les modes de fonctionnement de l'entreprise, sa culture, ses politiques et tentez de cibler les sources de pouvoirs formel et informel. Vous serez alors davantage en mesure de saisir les différents enjeux politiques, de cibler vos alliés et de planifier vos actions de manière stratégique.

- **Réflexions sur l'action**

- Trouvez dans votre environnement une personne qui, selon vous, est un fin stratège et qui pourrait constituer un modèle pour vous. Tentez de cerner certaines des techniques qu'elle utilise pour lire adéquatement les enjeux politiques et les jeux de pouvoir, et cherchez à appliquer ses approches.

- Sollicitez la rétroaction de personnes qui vous connaissent bien sur votre sens politique.
- Analysez les conséquences que peut entraîner le fait d'exclure les objectifs des autres au profit des vôtres. Si vous « gagnez », obtiendrez-vous, à l'avenir, la collaboration de ceux qui se retrouvent comme des « perdants » dans la situation actuelle?
- Comparez une liste des priorités de l'organisation à la liste des objectifs de votre groupe. Placez en tête de votre liste les objectifs d'équipe qui sont en adéquation avec les priorités de l'organisation et essayez d'éliminer ceux qui n'y sont pas reliés.
- Questionnez-vous sur les avantages et désavantages d'utiliser votre pouvoir et votre réseau formel (ex. : vos employés) versus votre pouvoir informel (ex. : un collègue) pour identifier des alliés selon les objectifs à promouvoir et les projets à réaliser.
- Remémorez-vous la dernière fois où vous avez omis de tenir compte des règles informelles :
 - Pour quelles raisons n'avez-vous pas considéré les normes informelles (contexte nouveau, connaissance limitée des normes existantes et de la culture de l'organisation, nouvel environnement de travail, etc.)?
 - Quelle fut la réaction des gens?
 - À l'avenir, comment pourriez-vous tenir compte des normes informelles?

- **Lectures**

- ACUFF, J. et WOOD, W. (2011). ***The Relationship Edge: The Key to Strategic Influence and Selling Success***, Hoboken, John Wiley and Sons
- BRANDON, R. et SELDMAN, M. (2004). ***Survival Of The Savvy: High-Integrity Political Tactics for Career and Company Success***, New York, Free Press
- FERRIS, G. R., DAVIDSON, S. L. et PERREWE, P. L. (2010). ***Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness***, Boston, Nicholas Brealey Publishing
- GREVE, H., ROWLEY, T. et SHIPILOV, A. (2014). ***Network Advantage: How to Unlock Value from Your Alliances and Partnerships***, San Francisco, Jossey-Bass
- LANGFORD, B. (2016). ***The Etiquette Edge: Modern Manners for Business Success***, New York, AMACOM

- **Cours et formation**

- Développer ses habiletés politiques
- Gérer ses relations au travail
- Persuasion
- Communication
- Tact et diplomatie
- Influence stratégique

Sens client

- Ne présumez pas que vos clients ont les mêmes critères d'évaluation que vous. Informez-vous de ce qui importe à leurs yeux.
- Établissez des normes pour vous assurer que les produits et les services que vous offrez satisfont aux exigences des clients ou les dépassent.
- Élaborez votre vision et vos objectifs en matière de qualité, de façon à dépasser les attentes de vos clients.
- Rencontrez vos employés qui sont en contact avec la clientèle afin de déterminer la façon dont vous pouvez les soutenir dans leurs efforts pour offrir un bon service.
- Organisez un remue-méninges avec vos employés sur la façon de satisfaire les clients.
- Traitez vos clients internes comme vos clients externes, c'est-à-dire avec le même soin et le même respect. En tant que patron, considérez votre personnel de la même façon que vos clients.
- Discutez du service offert à la clientèle lors de chaque réunion du personnel.
- Préparez une étude sur la satisfaction de la clientèle qui vous amènera à sonder vos clients. Utilisez les résultats de l'étude pour améliorer vos services.
- Montez un dossier contenant les coupures de journaux, de revues professionnelles et d'affaires, les rapports annuels et la recherche en marketing pour chacun de vos clients afin de vous tenir informé de leurs affaires.
- Récompensez le personnel qui offre infailliblement un bon service à la clientèle.
- Offrez à tous les employés une formation spéciale sur le service à la clientèle. Suggérez-leur des façons de s'y prendre avec les clients difficiles et expliquez-leur comment appliquer les politiques et les procédures établies reliées aux services.
- Lorsque vous recevez une plainte, assumez la responsabilité de l'erreur en offrant au client un petit supplément pour compenser son dérangement et effectuez un suivi auprès du client une fois la plainte réglée.
- Installez une boîte de suggestions pour les employés et les clients, afin qu'ils puissent soumettre leurs idées pour améliorer le service à la clientèle.
- Créez un bulletin interne mensuel incluant :
 - Des suggestions pour apprendre comment s'y prendre avec les clients difficiles;

- Les politiques et les procédures relatives au service à la clientèle;
 - Des résumés de publications courantes sur le service à la clientèle;
 - Des communiqués sur les réalisations remarquables de certains employés relativement au service à la clientèle.
- Lorsque vous embauchez du personnel, ayez le souci de rechercher de bonnes aptitudes pour le service à la clientèle, comme une attitude positive, la tolérance, l'ouverture d'esprit et la bienveillance.

• Réflexions sur l'action

- Pensez à chacune des relations que vous entretenez avec vos clients :
 - Comment qualifieriez-vous ces relations?
 - En quoi sont-elles personnalisées?
 - Comment pourriez-vous amener les relations plus superficielles à des liens de confiance et à long terme avec vos clients?
- Réfléchissez aux besoins de vos clients et tentez d'en dresser une liste. Vérifiez ensuite auprès d'eux quels sont leurs réels besoins. Notez les différences.
- Cherchez à rencontrer des personnes travaillant au sein d'organisations reconnues pour leur service à la clientèle. Demandez-leur les raisons pour lesquelles leurs efforts sont si fructueux. Réfléchissez aussi à ce que vous pourriez mettre en pratique avec vos clients.
- Sollicitez de la rétroaction sur votre approche avec la clientèle. Le fait de sonder vos clients de différentes façons pour connaître leur degré de satisfaction constitue une stratégie éprouvée.
- Mettez-vous à la place du client :
 - De quelle façon aimeriez-vous qu'on vous livre tel produit ou qu'on vous fournisse tel service?
- Trouvez des moyens d'optimiser la satisfaction du client.
- Pensez à la dernière fois où vous avez été en relation avec un client et que vous avez acquiescé aux solutions qu'il proposait sans poser de questions pour comprendre ses besoins et sa réalité. Quelles questions auriez-vous pu lui poser? Quels produits ou services auraient pu mieux répondre à ses besoins?

• Lectures

- BELL, C. R. et ZEMKE, R. (2013). *Managing Knock Your Socks Off Service*, New York, AMACOM

- BODY, L. et TALLEC, C. (2015). ***L'expérience client : le design pour innover, l'humain pour créer du lien, le collaboratif pour accompagner le changement***, Paris, Eyrolles
- BONNEFOUS-ADJOGNON, A.-M. (2015). ***Aiguiser votre sens politique en entreprise***, Paris, CreateSpace Independent Publishing
- CHABRY, L., GILLET-GOINARD, F. et JOURDAN, R. (2016). ***La boîte à outils de la relation client***, Paris, Dunod
- Collectif (2011). ***Écoute active, clé de la relation client***, France, Demos
- FALQUE, É. et WILLIAMS, S.-J. (2011). ***Paradoxes de la relation client dans un monde digital***, Paris, Pearson Education
- FLEMING, N. (2015). ***Evergreen: Cultivate the Enduring Customer Loyalty That Keeps Your Business Thriving***, New York, AMACOM
- GALLAGHER, R. S. (2013). ***The Customer Service Survival Kit: What to Say to Defuse Even the Worst Customer Situations***, New York, AMACOM

- **Cours et formation**

- Gestion de la clientèle
- Service à la clientèle
- Habiletés de vente
- Persuasion
- Communication
- Fidélisation de la clientèle

Influence en groupe

- **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 360° 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'elles 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

- CIALDINI, R. B. (2016). ***Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade***, New York, Simon and Schuster
- DESLAURIERS, S. (2016). ***Mobiliser les cerveaux : S'inspirer afin de se surpasser***, Montréal, Les Éditions Québec-Livres
- DUGUAY, R. T. (2015). ***Démarquez-vous : Comment maximiser votre impact***, Montréal, La Presse
- GOBRAN, M., GREENWALD, W. et ROBERTS, D. (2015). ***Be a Mindsetter: The Essential Guide to Inspire, Influence and Impact Others***, New York, Lid Publishing
- HOFFMAN-HERVÉ, M. (2011). ***Développez votre stratégie d'influence!***, Paris, Ellipses

- HUMPHREY, J. (2012). ***Speaking As a Leader: How to Lead Every Time You Speak From Boardrooms to Meeting Rooms, From Town Halls to Phone Calls***, Mississauga, John Wiley & Sons
- LUC, É. (2010). ***Le leadership partagé (2e éd.)***, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal
- REARDON, K. K. et LUECKE, R. (2011). ***L'essentiel pour convaincre***, Paris, Éditions Sociales Françaises

- **Cours et formation**

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

Persuasion

- **Projets et actions**

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

- **Réflexions sur l'action**

- Demandez à votre patron ou à un collègue que vous respectez de vous fournir des commentaires sur votre réputation en ce qui a trait à la négociation ou la persuasion; utilisez ces commentaires pour modifier certains aspects de votre comportement.
- Observez, dans votre entreprise, les gens qui ont beaucoup d'influence, et essayez d'utiliser les techniques qui semblent fonctionner pour eux.

- La prochaine fois que vous aurez tenté de persuader d'autres personnes, posez-vous quelques questions :
 - Êtes-vous satisfait?
 - Croyez-vous avoir réussi à les convaincre?
 - Qu'est-ce qui vous rend plus fier/moins fier?
 - Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment?
- À l'extérieur du cadre professionnel, exercez-vous à tenter de convaincre une personne que votre point de vue est valable sur un thème controversé (ex. : la peine de mort, l'euthanasie, le communisme, etc.).
- Repensez à la dernière fois où vous avez eu à présenter des arguments. Notez ce qui s'est bien passé et ce qui pourrait être amélioré.
- La prochaine fois que vous défendrez un point, demandez aux personnes présentes de vous indiquer vos arguments les plus convaincants ainsi que les moins convaincants.
- Pendant la présentation de votre argumentaire, soyez attentif aux éléments qui suscitent le plus d'adhésion et cherchez à les employer davantage.

- **Lectures**

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

- **Cours et formation**

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

Transformation des systèmes

Pensée visionnaire

- **Projets et actions**

- Vérifiez votre compréhension de la vision de l'organisation en discutant avec un leader clé qui a participé activement au développement de celle-ci; posez-lui des questions telles :
 - Quelle est la stratégie?
 - Quels sont les motifs, les raisons qui ont poussé les dirigeants à opter pour celle-ci?
 - En quoi distingue-t-elle l'organisation?
 - Quels résultats cette stratégie pourrait-elle générer?
- Élaborez votre vision d'équipe, de département ou de service en vous assurant qu'elle tient compte de celle de l'organisation et discutez-en avec des collègues. Posez-vous les questions suivantes :
 - Êtes-vous en mesure de bien décrire votre vision?
 - En quoi contribue-t-elle à la concrétisation de celle de l'organisation, en ce qui concerne l'évolution des produits et des services, la satisfaction des besoins actuels et futurs des clients, l'avantage compétitif?
 - En quoi tient-elle compte des contraintes internes et externes?
 - Quels talents seront nécessaires dans votre groupe pour réaliser cette vision?
- Assistez à des conférences ou participez à des colloques portant sur les tendances futures dans des domaines reliés à votre industrie ou à votre champ d'expertise. Présentez ensuite à vos employés ou à vos collègues une synthèse de ce que vous avez retenu, en spécifiant en quoi cela pourrait avoir un impact sur votre organisation.
- Assistez à des présentations ou participez à des réunions qui concernent la planification stratégique de votre organisation. Utilisez les apprentissages tirés de vos observations pour optimiser votre propre planification stratégique.
- Devenez le leader d'un comité qui travaille à la planification stratégique de votre organisation.
- Participez à un projet qui concerne plusieurs départements ou services de l'organisation. Notez ce qui ressort quant aux besoins, contraintes et enjeux des cinq prochaines années.

- Participez à un projet qui concerne les fournisseurs, partenaires ou clients. Notez ce qui ressort quant aux besoins, contraintes et enjeux des cinq prochaines années.
- Assurez-vous d'agir conformément à la vision de l'entreprise.
- Communiquez votre vision, ainsi que le processus qui vous a mené à l'adopter. Utilisez un langage imagé ou relatez des expériences pour appuyer vos dires.
- Repensez votre département à partir du point de vue de vos clients internes; cherchez à envisager vos stratégies actuelles sous un angle nouveau. Voici des exemples de questions à vous poser :
 - Les clients de la production sont-ils satisfaits des résultats du plan d'entretien?
 - Est-ce que vos employés de la production sont satisfaits du travail effectué par le responsable de la qualité lorsque vient le temps de régler les points de non-conformité?
- Si vous avez de la difficulté à trouver des données pertinentes, faites un sondage auprès de vos clients et partagez les résultats avec vos employés immédiats afin de pouvoir en discuter. Si les résultats du sondage s'avèrent défavorables, cherchez à trouver des moyens de résoudre les problèmes; encouragez vos employés à trouver des solutions en équipe.
- Recueillez différentes informations sur votre entreprise et sur le milieu dans lequel vous évoluez et faites une analyse (ex. : analyse comparative, business case, tendances dans l'industrie locale et mondiale, politiques interne et externe) pour tenter d'en tirer vos propres conclusions.

• **Réflexions sur l'action**

- Ciblez une personne que vous trouvez dotée d'un esprit visionnaire et tentez de déterminer ce qui rend sa vision d'entreprise intéressante à vos yeux :
 - Quels mots utilise-t-elle?
 - Quel est son degré d'enthousiasme?
 - En quoi ses idées ou sa vision se distinguent-elles de celle des autres?
- Imaginez votre entreprise dans cinq ans :
 - Que devrez-vous avoir accompli pour qu'elle demeure compétitive?
 - Qu'est-ce qui la distinguera des autres entreprises?
 - Croyez-vous que votre vision est basée sur ce que vous pensez que l'entreprise deviendra ou sur ce que vous souhaitez qu'elle devienne?
 - Qui travaillera dans l'entreprise?
 - Qui seront les clients?

- Tentez de partager votre vision future de l'entreprise à des gens que vous estimez (collègues, parents, amis) et demandez-leur de la rétroaction sur votre capacité à décrire clairement vos idées.
- Lisez des études de cas ou des livres sur des compagnies qui ont eu du succès à long terme :
 - Quelle stratégie ont-elles privilégiée?
 - Comment se sont-elles adaptées aux changements?
 - Quel type de leadership ont-elles exercé?
- Analysez de façon régulière votre vision et ce qui en découle en lui faisant subir le test du temps et de la réalité.
 - Est-ce encore de mise? Pourquoi?
- **Lectures**
 - CALONIUS, E. (2011). *Ten Steps Ahead: What Separates Successful Business Visionaries From the Rest of Us*, Toronto, Portfolio
 - CHARAN, R. (2015). *The Attacker's Advantage: Turning Uncertainty into Breakthrough Opportunities*, New York, PublicAffairs
 - SÉGUIN, F., HAFSI, T. et DEMERS, C. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
 - SMITH, J. (2015). *Disrupt You!: Master Personal Transformation, Seize Opportunity, and Thrive in the Era of Endless Innovation*, New York, Flatiron Books
 - STRAW, J., SCULLARD, M., KUKKONEN, S. et DAVIS, B. (2013). *The Work of Leaders: How Vision, Alignment and Execution Will Change the Way You Lead*, San Francisco, John Wiley & Sons
 - TETLOCK, P. E. et GARDNER, D. (2015). *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*, New York, Crown Publishing Group
 - WINSTON, A. S. (2014). *The Big Pivot: Radically Practical Strategies for a Hotter, Scarcer, and More Open World*, Boston, Harvard Business School Publishing
- **Cours et formation**
 - Résolution de problèmes
 - Prise de décision et créativité
 - Pensée ou gestion stratégique
 - Planification stratégique
 - Gestion des risques
 - Cours menant à un diplôme universitaire en administration ou en gestion (certificat, baccalauréat, M.B.A., etc.)

Sens de l'innovation et créativité

- **Projets et actions**

- Ne vous contentez pas de votre première idée. Tentez d'en trouver d'autres et présentez-les à quelques personnes avant d'en choisir une.
- Lorsqu'un problème se présente, essayez de trouver une solution en l'abordant sous un angle différent de celui que vous adopteriez normalement, ou comme si vous faisiez partie d'un autre département ou exerciez une autre profession. Ciblez ensuite les solutions qui vous semblent plausibles et pertinentes, puis proposez-les à vos collègues ou mettez-les en application.
- Accordez-vous du temps en dehors de votre contexte habituel de travail pour réfléchir ou trouver des solutions. Les idées créatives apparaissent souvent lorsque nous ne sommes pas accaparés par nos tâches quotidiennes.
- Si vous êtes responsable d'une équipe, planifiez des rencontres « hors site »; cela devrait aider les gens à adopter un autre mode de pensée et à voir les choses sous des angles différents.
- Lorsqu'une nouvelle problématique se présente, notez les solutions que vous seriez tenté d'adopter sur le moment. Tentez ensuite d'envisager de nouvelles pistes, sans vous censurer, et ajoutez-les à votre liste. Analysez le tout et conservez celles qui semblent les plus prometteuses du point de vue des résultats. Implantez-les et observez les conséquences.
- Tenez un dossier intitulé « Nouvelles idées ». Chaque fois qu'une idée vous vient à l'esprit, prenez-la en note; ne vous censurez pas. Ajoutez également à votre dossier toutes les bonnes idées qui vous sont communiquées par des membres de votre entourage.
- Choisissez une situation dont les implications sont mineures, par exemple apprendre à travailler avec un nouveau logiciel. Ne lisez pas les instructions et essayez de vous familiariser avec le nouvel outil en utilisant une approche par essais et erreurs.
- Habituez-vous à utiliser des logiciels de remue-méninges (brainstorming) disponibles sur le marché.
- Demandez à une personne qui ne connaît rien à vos tâches de vous 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

- BOYD, D. et GOLDENBERG, J. (2014). ***Inside the Box: a Proven System of Creativity for Breakthrough Results***, New York, Simon and Schuster
- CATMULL, E. et WALLACE, A. (2014). ***Creativity, Inc.: Overcoming The Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration***, Toronto, Random House Canada
- DE BRABANDERE, L. et INY, A. (2013). ***Thinking in New Boxes: Five Essential Steps to Spark the Next Big Idea***, New York, Random House Publishing
- GALLO, C. (2011). ***Les secrets d'innovation de Steve Jobs : 7 principes pour penser autrement***, Paris, Pearson
- GAVRILOFF, I. et JARROSSON, B. (2011). ***Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas***, (3e éd.), Paris, Éditions Dunod
- GRANT, A. (2016). ***Originals: How Non-Conformists Move the World***, New York, Vikings
- KOTLER, P. et TRIAS DE BES, F. (2016). ***Réussir le défi de l'innovation : Le modèle A-to-F***, Paris, Enrick B
- MIKOLAJCZAK, A. et DE BRABANDERE, L. (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
- SEELIG, T. (2015). ***Insight Out: Get Ideas Out of Your Head and Into the World***, New York, HarperCollins Publishers

• Cours et formation

- Résolution de problèmes, prise de décision et créativité
- Les nouvelles approches de gestion
- L'innovation
- L'amélioration continue
- La créativité

Lecture de son environnement

- **Projets et actions**

- Adressez-vous à quelqu'un du service des finances afin qu'il vous explique en détail l'état financier de votre département; demandez-lui également de déterminer avec vous des indicateurs de performance qui pourraient servir à mesurer le rendement général de votre service.
- Identifiez un mentor à l'intérieur de l'entreprise qui connaît bien celle-ci. Posez-lui des questions ouvertes sur l'histoire de l'entreprise, sa culture, ses normes et valeurs, les enjeux et problèmes vécus, les défis actuels et futurs, etc.
- Identifiez un mentor à l'extérieur de l'entreprise qui connaît bien l'industrie. Posez-lui des questions ouvertes sur l'histoire de l'industrie, sa culture, ses normes et valeurs, les enjeux et problèmes vécus, les défis actuels et futurs, etc.
- Faites l'analyse de l'évolution de votre organisation et de votre industrie. Parlez-en à votre coach, mentor ou à un collègue pour mettre vos connaissances à l'épreuve ou pour acquérir de nouvelles notions.
- Inscrivez-vous à des regroupements professionnels et participez à leurs activités.
- Assistez à des ateliers ou à des conférences reliés à votre domaine d'expertise.
- Abonnez-vous à des revues relatives à votre domaine ou à des bulletins d'information Web abordant différents sujets (nouveau, avancements, changements) reliés à votre industrie.
- Participez à des événements auxquels participent les dirigeants de l'entreprise (ex.: journée de planification stratégique, comités de projets stratégiques).
- Collaborez à un projet relié à votre domaine d'affaires qui vous permettra d'échanger avec différentes personnes de votre milieu (ex. : panel d'experts, rédaction d'un livre, projet de recherche avec une université, etc.).
- Devenez membre d'un conseil d'administration d'un organisme relié à votre domaine ou à votre ordre professionnel.
- Établissez ou maintenez des liens avec d'autres départements (ex. : vente, marketing, ressources humaines, etc.), avec les partenaires externes ou avec la clientèle.

- **Réflexions sur l'action**

- Réfléchissez à l'impact que peuvent avoir les décisions externes (ex.: économiques, politiques, sociales, etc.) sur votre organisation et votre industrie.
- Lisez des articles qui concernent la recherche dans votre industrie et tentez d'évaluer quels impacts ces résultats pourraient avoir sur votre organisation.
- Recueillez de l'information sur les marchés et sur vos clients en tentant de présumer de quelle manière ces données peuvent influencer les objectifs et les plans d'action de l'organisation.
- Mettez-vous à la place de vos dirigeants face à une situation donnée :
 - Quelle décision prendriez-vous? Sur la base de quelles informations?
- Posez-vous les questions suivantes :
 - Êtes-vous au courant des nouveaux développements ou projets (ex. : stratégies visant la réduction des coûts, plans de rationalisation, etc.) en cours dans votre propre secteur et dans les autres secteurs de votre compagnie?
 - Êtes-vous au courant de ce qui se passe dans les organisations similaires à la vôtre et dans celles qui y sont liées d'une façon ou d'une autre?
- Attardez-vous aux pratiques d'un de vos concurrents :
 - Son service réussit-il mieux que le vôtre? Observez son mode de fonctionnement, sa façon d'organiser ses ressources, et cherchez à découvrir les stratégies qu'il a adoptées pour que ses affaires tournent bien.

- **Lectures**

- ARNOULD, O., SANTI, J.-M. et MERCIER, S. (2015). *La boîte à outils de la prise de décision*, Paris, Dunod
- DOBBS, R., MANYIKA, J. et WOETZEL, J. (2015). *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*, New York, PublicAffairs
- LAURENT, E. et LE CACHEUX, J. (2015). *Un nouveau monde économique : mesurer le bien-être et la soutenabilité au XXIe siècle*, Paris, Odile Jacob
- SÉGUIN, F., HAFSI, T. et DEMERS, C. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- THOMPSON, D. N. (2012). *Oracles: How Prediction Markets Turn Employees into Visionaries*, Boston, Harvard Business School Publishing
- VIELMETTER, G. et SELL, Y. (2014). *Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future*, New York, AMACOM

- **Cours et formation**

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

Consultation des autres

- **Projets et actions**

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

- **Réflexions sur l'action**

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

- **Lectures**

- BUTLER, P., MANFREDI, J. et KLEIN, P. (2015). *Think to Win: Unleash the Power of Strategic Thinking*, New York, McGraw-Hill Education
- BROOKFIELD, S. D. et PRESKILL, S. (2016). *The Discussion Book: 50 Great Ways to Get People Talking*, San Francisco, Jossey-Bass
- CASEMORE, S. (2016). *Operational Empowerment: Collaborate, Innovate and Engage to Beat the Competition*, New York, McGraw-Hill Education
- LUC, É. (2010). *Le leadership partagé (2e éd.)*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal

- SCHEIN, E. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers

- **Cours et formation**

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