

# BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI 

Analyste de l'informatique

## PISTES DE DÉVELOPPEMENT SPB ©



**SPB** PSYCHOLOGIE  
ORGANISATIONNELLE  
LA PSYCHOLOGIE AU SERVICE DES AFFAIRES



## SENS DE L'INNOVATION ET CRÉATIVITÉ

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

### COMPORTEMENTS VISÉS

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

### PROJETS ET ACTIONS

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

- Faites des sessions de remue-méninges. Cet exercice consiste à amener un groupe à lancer le plus grand nombre d'idées possible. Il comporte plusieurs étapes :
  - Soumettez un problème à une équipe.
  - Chaque membre de l'équipe propose le plus grand nombre de solutions possible, aussi anodines semblent-elles. L'expression des idées stimule l'imagination et favorise la créativité.
  - Une personne note toutes les idées.
  - Établissez ensuite des critères qui vous permettront de sélectionner les solutions les plus appropriées pour résoudre le problème. La solution choisie doit, par exemple, favoriser la responsabilisation des employés ou viser la satisfaction du client.
  - Éliminez les solutions inadéquates ou qui ne répondent pas aux critères.
  - Retenez toutes les solutions pertinentes.
  - Raffinez la sélection si nécessaire.
  - Établissez un plan d'action pour implanter les nouvelles idées.
  - Responsabilisez les personnes qui auront à mettre les idées en œuvre.
- Cherchez à vous familiariser avec des méthodes créatives telles que le *mind mapping*, la schématisation d'un problème ou d'une situation.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Lorsque vous songez à des solutions de remplacement, demandez-vous « Pourquoi pas? » au lieu de « Pourquoi? ».
- Réfléchissez à l'apport de votre équipe :
  - « Est-ce que vos employés et vous savez engendrer de nouvelles idées qui pourraient amener votre organisation à connaître de grands succès? »
- Assitez 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 dégagiez les retombées positives qu'il a générées (ex.: une erreur sans gravité s'est produite et tous se sont unis pour trouver une solution, ce qui a permis de mettre en place des mécanismes pour éviter des erreurs plus importantes.)

## LECTURES

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

GALLO, C. (2011). *Les secrets d'innovation de Steve Jobs : 7 principes pour penser autrement*, Paris, Pearson.

GAVRILOFF, I. et B. JARROSSON (2011). *Une fourmi de 18 mètres ... ça n'existe pas*, (3<sup>e</sup> éd.), Paris, Éditions Dunod.

GETZ, I. et A., G. ROBINSON (2007). *Vos idées changent tout !*, Paris, Éditions d'Organisation.

MIKOLAJCZAK, A. et L. DE BRABANDERE (2010). *Le plaisir des idées : La pratique de la créativité en entreprise*, (4<sup>e</sup> éd.), Paris, Éditions Dunod.

RENS, C. (2011). *10 tests pour stimuler sa créativité*, Paris, Vocatis.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

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

## SENS DE L'ENGAGEMENT

*Démontre de la considération aux gens avec lesquels il transige (étudiants, collègues, collaborateurs internes et externes), s'intéresse activement à leurs besoins, et cherche à leur faire vivre une expérience positive.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Cherche à comprendre les besoins, les intérêts et la réalité des gens avec qui il transige.
- Tout en tenant compte du contexte de son travail, accorde de l'importance à la satisfaction des besoins des gens avec qui il transige.
- Entretient des relations positives avec les gens avec qui il transige.

## PROJETS ET ACTIONS

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

- Créez un bulletin interne mensuel incluant :
  - Des suggestions pour apprendre comment s'y prendre avec les clients difficiles;
  - Les politiques et les procédures relatives au service à la clientèle;
  - Des résumés de publications courantes sur le service à la clientèle;
  - Des communiqués sur les réalisations remarquables de certains employés relativement au service à la clientèle.
- Lorsque vous embauchez du personnel, ayez le souci de rechercher de bonnes aptitudes pour le service à la clientèle, comme une attitude positive, la tolérance, l'ouverture d'esprit et la bienveillance.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Pensez à chacune des relations que vous entretenez avec vos clients :
  - Comment qualifiez-vous ces relations?
  - En quoi sont-elles personnalisées?
  - Comment pourriez-vous amener les relations plus superficielles à des liens de confiance et à long terme avec vos clients?
- Réfléchissez aux besoins de vos clients et tentez d'en dresser une liste. Vérifiez ensuite auprès d'eux quels sont leurs réels besoins. Notez les différences.
- Cherchez à rencontrer des personnes travaillant au sein d'organisations reconnues pour leur service à la clientèle. Demandez-leur les raisons pour lesquelles leurs efforts sont si fructueux. Réfléchissez aussi à ce que vous pourriez mettre en pratique avec vos clients.
- Sollicitez de la rétroaction sur votre approche avec la clientèle. Le fait de sonder vos clients de différentes façons pour connaître leur degré de satisfaction constitue une stratégie éprouvée.
- Mettez-vous à la place du client :
  - De quelle façon aimeriez-vous qu'on vous livre tel produit ou qu'on vous fournisse tel service?

Trouvez des moyens d'optimiser la satisfaction du client.
- Pensez à la dernière fois où vous avez été en relation avec un client et que vous avez acquiescé aux solutions qu'il proposait sans poser de questions pour comprendre ses besoins et sa réalité. Quelles questions auriez-vous pu lui poser? Quels produits ou services auraient pu mieux répondre à ses besoins?

## LECTURES

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

FALQUE, É. Et S.-J. WILLIAMS (2011). *Paradoxes de la relation client dans un monde digital*, Paris, Pearson Education.

LACROIX-SABLAYROLLES, H. (2007). *Êtes-vous vraiment orienté clients?* Paris, Dunod.

PEELEN, E., F. JALLAT, E. STEVENS et P. VOLLE (2009). *Gestion de la relation client*, (3<sup>e</sup> éd.), Paris, Pearson Education.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

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

## FLEXIBILITÉ INTERPERSONNELLE

*Se montre tolérant et réceptif à l'égard des autres, tient compte des différences individuelles et les respecte.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Se montre ouvert aux différences d'idées, d'opinions, de valeurs ou de culture.
- Prend en considération les points de vue de ses interlocuteurs même s'ils divergent des siens et s'intéresse à leurs façons de faire.
- Adapte son approche en fonction des différences individuelles qu'il perçoit.

### PROJETS ET ACTIONS

- Demandez aux autres non seulement de collaborer, mais aussi de proposer des pistes de solutions. Autant que possible, intégrez les solutions réalisables à votre décision finale.
- Soyez moins critique et portez moins de jugements durant vos interactions quotidiennes. Soulignez les points forts des gens plutôt que leurs points faibles.
- Discutez d'une situation avec un collègue ayant un point de vue différent du vôtre, de manière à entrevoir une nouvelle perspective.
- Lorsque vous êtes l'objet d'une critique ou qu'on vous donne un feedback négatif, écoutez le point de vue de l'autre et tentez de remettre en cause vos actions ou vos idées.
- Posez des questions à un collègue qui a une opinion différente de la vôtre pour tenter de comprendre ses besoins, ses idées et ses raisons.
- Développez le réflexe d'écouter sans interrompre. Restez ouvert et concentré sur la compréhension du message de votre interlocuteur plutôt que sur votre réplique.
- Tentez, dans vos communications, de prendre l'habitude d'exprimer votre accord même si ce n'est que de façon partielle, avec certains éléments du message de votre interlocuteur. En vous montrant ouvert aux idées des autres, vous favoriserez leur ouverture.

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Efforcez-vous d'être plus tolérant et demandez à un collègue ou à un ami en qui vous avez confiance de vous avertir quand vous ne l'êtes pas.
- Demandez à votre patron d'évaluer votre comportement lors d'occasions où vous êtes porté à réagir sans tenir compte des opinions ou des sentiments d'autrui (ex. : réunions avec vos collègues).
- Écoutez les commentaires de votre famille et de vos amis proches. Ils ont souvent une opinion sur votre façon d'interagir que d'autres auraient de la difficulté à partager ouvertement avec vous.
- Soyez conscient de la place que vous prenez dans la conversation. Soyez sensible aux signaux des personnes qui désirent prendre la parole à leur tour.
- Demandez à un collègue de confiance de vous aider à reconnaître les comportements rigides ou obstinés que vous pourriez adopter lors de discussions concernant la résolution d'un problème.

## LECTURES

CHICHA, M.-T. et T. SABA (2010). *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Montréal, Revue Gestion, HEC.

PERETTI, J.-M. (2007). *Tous différents : gérer la diversité en entreprise*, Paris, Eyrolles.

Pour approfondir vos recherches :

[www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)

[www.archambault.ca](http://www.archambault.ca)

[www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)

[www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca)

[www.chapters.indigo.ca](http://www.chapters.indigo.ca)

[www.usherbrooke.coop/](http://www.usherbrooke.coop/)

## COURS ET FORMATIONS

- Gestion de conflits
- Intelligence émotionnelle
- Travail d'équipe
- Gestion de la diversité

## CAPACITÉ DE SYNTHÈSE

*Dégage l'essentiel d'une situation ou d'une problématique.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Fait ressortir les thèmes principaux qui sous-tendent les relations entre les différentes composantes d'une situation.
- Concentre son attention sur les points clés.
- Donne la vue d'ensemble d'une situation avec concision et précision.

### PROJETS ET ACTIONS

- Avant d'animer une réunion ou de faire une présentation, organisez vos idées en les regroupant par thèmes ou selon une séquence logique.
- Au moment de vous adresser à quelqu'un, tenez compte de votre interlocuteur.
  - Que sait-il déjà?
  - Que pouvez-vous lui apprendre de nouveau?
- Essayez de résumer vos idées en vous limitant toujours à trois points.
- Testez votre capacité de synthèse à l'écrit. Cela est souvent plus facile qu'à l'oral puisque vous pouvez reprendre le travail jusqu'à ce que vous arriviez à une bonne synthèse.
- Lorsque vous disposez d'un nombre important de renseignements, tentez de dégager une compréhension de la situation en résumant les points importants à quelqu'un de votre entourage dans vos propres termes.
- Pratiquez-vous à résumer en une phrase les conversations que vous avez eues avec des membres de votre famille ou des amis.
- Pour obtenir une vision d'ensemble d'une situation, tentez d'en regrouper les principaux aspects par thèmes.
- Quand vous faites une présentation, faites-vous un plan et notez vos grandes idées. Si vous montez une présentation PPT, veillez à ne pas mettre trop de détails. Tenez-vous-en à l'essentiel tout en tenant compte de votre auditoire. Vous pourrez toujours répondre à des questions supplémentaires au besoin.

### RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Sollicitez les commentaires de votre entourage sur votre façon de communiquer :
  - Êtes-vous redondant, trop détaillé ou diffus? Questionnez-les plus précisément sur ces aspects.
  - Est-ce que ces comportements apparaissent seulement dans votre communication verbale ou se manifestent-ils aussi à l'écrit?
- Demandez-vous à quels besoins vous répondez quand vous donnez de l'information aux autres :

- Aux besoins de vos interlocuteurs ou aux vôtres?
- Avez-vous tendance à penser tout haut pour organiser votre propre pensée?
- Quel impact cela a-t-il sur la compréhension de votre pensée par les autres, sur leur capacité à maintenir leur intérêt tout au long de votre communication?
- Essayez de décrire comment vous arrivez à comprendre une situation. Portez attention aux différents éléments qui vous ont mené à cette compréhension :
  - Êtes-vous en mesure de cibler les éléments essentiels et de les distinguer des éléments secondaires?
  - Êtes-vous capable de décrire la situation de manière succincte?
- Identifiez un coach qui pourrait vous aider à développer vos habiletés de synthèse et prévoyez une période de réflexion régulière avec lui.
- Demandez à quelqu'un qui possède un excellent esprit de synthèse de vous décrire son approche. Comparez votre façon de faire à la sienne.
- Afin de prendre conscience des moments où vous donnez trop de détails, demandez à un collègue de vous indiquer au moyen d'un signal convenu

## LECTURES

- COMMEIGNES, J.-D., et FAYET, M.(2007).*Synthèse : mode d'emploi (2e éd.)*, Paris, Dunod
- FAYET, M. et COMMEIGNES, J.-D.(2012).*Faites une synthèse! L'essentiel en temps limité avec la méthode Octopus*, Paris, Dunod
- HERTZ, N.(2013).*Eyes Wide Open: How to Make Smart Decisions in a Confusing World*, New York, HarperCollins Publishers
- LEFEVER, L.(2012).*The Art of Explanation: Making Your Ideas, Products, and Services Easier to Understand*, Mississauga, Wiley
- LEVITIN, D. J.(2014).*The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*, New York, Penguin Group
- SEGALL, K.(2016).*Think Simple: How Smart Leaders Defeat Complexity*, New York, Penguin Random House

## COURS ET FORMATIONS

- Techniques d'analyse
- Rédaction et communication efficaces

## HABILETÉ DE RAISONNEMENT ABSTRAIT

*Est en mesure de comprendre des notions complexes, de réfléchir à des concepts abstraits et d'acquérir de nouvelles connaissances.*

### COMPORTEMENTS VISÉS

- Perçoit les liens logiques entre différents éléments d'information complexe.
- Est en mesure de jongler avec des concepts abstraits.
- Se montre capable d'acquérir de nouvelles connaissances.

### PROJETS ET ACTIONS

- Lorsque vous réfléchissez à un problème abstrait, mettez vos idées sur papier et tentez de faire un schéma qui les illustre. Cela vous permettra de concrétiser votre réflexion.
- Écrivez toute l'information que vous possédez sur un problème ou une situation complexe et soulignez les éléments qui semblent manquer de clarté. Par la suite, demandez aux personnes de votre entourage de vous aider à les clarifier.
- Mettez votre sens logique à l'épreuve en discutant avec un collègue de votre compréhension d'un problème ou d'une situation complexe.
- Impliquez-vous dans un projet qui vous obligera à résoudre plusieurs problèmes complexes. Essayez de collaborer à ce projet avec quelqu'un qui vous semble habile en résolution de problèmes abstraits afin de tirer profit de son mode de fonctionnement.
- Dans vos temps libres, adonnez-vous à un jeu stratégique (ex. : les échecs, ou n'importe quel jeu de stratégies de table ou informatique) afin d'exercer votre concentration et votre capacité d'abstraction.
- Travaillez dans des endroits calmes afin de faciliter votre concentration.
- Demandez à vos collègues de vous soumettre des situations complexes ou des cas problèmes qu'ils ont vécus. Discutez avec eux afin de savoir comment ils ont réussi à les résoudre ou à les gérer.
- Lorsque vous faites face à un problème ou à une situation complexe, prenez le temps de bien définir les éléments en jeu : cherchez à distinguer ce qui fait réellement partie du problème de ce qui n'en fait pas vraiment partie. Tentez de comprendre les causes et d'établir les relations entre les différents éléments. Cela facilitera grandement l'élaboration d'une solution.
- Fragmentez en petites parties les situations complexes et les problèmes auxquels vous vous heurtez et cherchez à les traiter par étapes. Vous pourrez ainsi prendre une série de petites décisions qui vous permettront de progresser vers la résolution de ces problèmes.
- Devant un problème particulièrement complexe et abstrait, associez-vous à des personnes reconnues comme des experts en la matière.
- Tenez un carnet de notes pour y inscrire les nouvelles notions que vous apprenez afin de vous aider à les intégrer plus facilement et pour le consulter en cas de doute.

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Ciblez une personne de votre entourage reconnue pour son habileté à résoudre des problèmes abstraits. Tentez de déceler ce qui caractérise sa façon d'agir et essayez d'en tirer des apprentissages.
- Faites un autodiagnostic de votre capacité à résoudre des problèmes :
  - Selon vous, quelles sont vos forces sur lesquelles devriez-vous miser?
  - Quels aspects devriez-vous améliorer?Individuellement ou avec l'aide de votre supérieur, ciblez des pistes de solutions pertinentes. Tentez ensuite de les mettre en pratique.
- Trouvez une personne de votre entourage reconnue pour son habileté à apprendre rapidement et facilement de nouvelles notions. Tentez de déceler ce qui caractérise sa façon d'apprendre, ses trucs et ses stratégies, et essayez d'en tirer des apprentissages.
- Avez-vous tendance à chercher des « recettes » pour résoudre les problèmes? Si oui, comment cela peut-il vous nuire devant de nouveaux problèmes complexes?
- Réfléchissez aux étapes que vous devriez suivre pour gérer une situation complexe. Pour ce faire, servez-vous d'un exemple concret : analysez ce que vous avez vécu en vous attardant aux étapes que vous avez traversées pour réussir à dénouer la situation. Cela vous aidera à mieux connaître votre style de résolution de problèmes.
- Demandez à vos collègues de vous parler de leur processus de résolution de problèmes et de préciser les étapes par lesquelles ils passent.
- Pensez à une situation complexe que vous avez dû résoudre et tentez de vous rappeler les solutions que vous avez privilégiées. Comparez votre approche à celle d'un collègue dans les mêmes circonstances (facteurs considérés, solutions envisagées, solutions retenues, liens pertinents, etc.).

## LECTURES

- HALE, G. A.(2011).*Think fast: Accurate Decision-Making, Problem-Solving, and Planning in Minutes a Day*, Hoboken, John Wiley Sons
- MARKMAN, A.(2012).*Smart Thinking: Three Essential Keys To Solve Problems, Innovate, And Get Things Done*, New York, Berkley Trade
- MEUNIER, J.-M.(2016).*Raisonnement, résolution de problèmes et prise de décision*, Paris, Dunod
- MOLDOVEANU, C. M. et LECLERC, O.(2015).*The Design of Insight: How to Solve Any Business Problem*, Stanford, Stanford University Press
- NISBETT, R. E.(2015).*Mindware: Tools for Smart Thinking*, New York, Farrar, Straus and Giroux
- ROYAL, B.(2010).*The Little Blue Reasoning Book: 50 Powerful Principles For Clear And Effective Thinking*, Calgary, Maven Publishing

## COURS ET FORMATIONS

- Créativité et résolution de problèmes
- Pensée critique
- Techniques d'analyse

## CONSULTATION DES AUTRES

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

### COMPORTEMENTS VISÉS

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

### PROJETS ET ACTIONS

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

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

## LECTURES

- 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 FORMATIONS

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

## AGILITÉ

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

### COMPORTEMENTS VISÉS

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

### PROJETS ET ACTIONS

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

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

## LECTURES

- BARRAND, J.(2012).*Le manager agile : Agir autrement pour la survie des entreprises*, Paris, Dunod
- CARSON, N.(2012).*The Finch Effect: The Five Strategies to Adapt and Thrive in Your Working Life*, San Francisco, Jossey-Bass
- DEJOUX, C.(2016).*Du management au leadership agile*, Paris, Dunod
- GENELOT, D.(2012).*Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants (3e éd.)*, Paris, Insep Consulting Editions
- HOLBECHE, L.(2015).*The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*, Londres, Kogan Page
- MCCANN, J. et SELSKY, J.(2012).*Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams, and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass
- WORLEY, C. G., WILLIAMS, T. et LAWLER, E. E.(2014).*The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*, San Francisco, Jossey-Bass

## COURS ET FORMATIONS

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

## AUTONOMIE

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

### COMPORTEMENTS VISÉS

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

### PROJETS ET ACTIONS

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

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

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

- Certains perçoivent l'ambiguïté comme une occasion de mettre en pratique des approches créatives pour résoudre des problèmes. D'autres y voient une source d'irritants et de stress. Afin d'apprendre à voir le côté positif de l'ambiguïté, commencez par comprendre en quoi elle vous déplaît et pourquoi elle vous rend moins efficace, puis essayez de découvrir ce que vous pourriez apprécier.
- Adonnez-vous à une réflexion qui vous aidera à changer votre comportement par rapport à l'ambiguïté. Les questions suivantes peuvent orienter votre réflexion :

Considérez des situations ambiguës dans lesquelles vous vous êtes retrouvé. Comment avez-vous réagi :

- En essayant de prendre le contrôle des événements?
- En attendant que les autres vous expliquent clairement ce à quoi ils s'attendaient?
- En mettant en doute la justesse de la décision?
- En vous demandant à quel moment les choses deviendraient claires?

Analysez vos sentiments par rapport à ces situations. Vous sentiez-vous :

- En colère à cause d'un manque de direction?
- Blessé ou irrité de ne pas avoir été consulté au moment d'une prise de décision importante?
- Inquiet devant l'éventualité que la ligne de conduite adoptée ne donne pas les résultats escomptés?

## LECTURES

- HOLMES, J.(2015).***Nonsense: The Power of Not Knowing***, New York, Crown Publishing Group
- PINK, D. H.(2011).***La vérité sur ce qui nous motive***, Paris, Édition Leduc
- ROTH, B.(2015).***The Achievement Habit: Stop Wishing, Start Doing, and Take Command of Your Life***, New York, HarperCollins
- STEINBERG, S.(2015).***Make Change Work for You: 10 Ways to Future-Proof Yourself, Fearlessly Innovate, and Succeed Despite Uncertainty***, New York, TarcherPerigee

## COURS ET FORMATIONS

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

## PERSÉVÉRANCE

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

### **COMPORTEMENTS VISÉS**

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

### **PROJETS ET ACTIONS**

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

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Discutez avec vos employés de la notion de persévérance, et cherchez à connaître la perception qu'ils ont de vous à cet égard. Gardez leurs commentaires en tête, car ils pourraient vous aider à modifier certains de vos comportements.
- Consultez différentes personnes qui vous apparaissent persévérandtes. Posez-leur des questions concernant les moyens qu'ils prennent pour mener leurs projets à terme; vous pourriez peut-être vous en inspirer.
- Réfléchissez à une tâche que vous avez de la difficulté à accomplir. Listez une série de moyens qui pourraient vous aider dans la réalisation de cette tâche.
- Ciblez des éléments positifs que vous aimez ou valorisez dans la tâche à effectuer. Rappelez-vous ces points lorsque votre ténacité fluctue. Par exemple, gardez en tête l'importance de la tâche et si celle-ci n'est pas claire pour vous, renseignez-vous à ce sujet.
- Ne perdez pas de vue vos objectifs! Lorsque votre persévérance est à la baisse, rappelez-vous vos buts.

## LECTURES

- COOPER, C., FLINT-TAYLOR, J. et PEARN, M.(2013).***Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations***, New York, Palgrave Macmillan
- DUCKWORTH, A.(2015).***Grit: The Power of Passion and Perseverance***, New York, Scribner
- EMMETT, R.(2005).***Ces gens qui remettent tout à demain***, Montréal, Les Éditions de l'Homme
- JOHNSON, K.(2014).***Never Give Up: Motivational Stories of Determination, Perseverance and Success***, Seatle, Kindle Edition
- KAUFMANN, E.(2016).***The Four Virtues of a Leader: Navigating the Hero's Journey Through Risk to Results***, Louisville, Sounds True
- NEWPORT, C.(2016).***Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World***, New York, Grand Central Publishing

## COURS ET FORMATIONS

- Gestion du temps
- Techniques efficaces de gestion
- Gestion de projets

## PROFONDEUR D'ANALYSE

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

### COMPORTEMENTS VISÉS

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

### PROJETS ET ACTIONS

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

## RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

## LECTURES

- DE BONO, E.(2005).*Six chapeaux de la réflexion : la méthode de référence mondiale*, Paris, Éditions d'Organisation
- DECISION SCIENCES INSTITUTE et WARKENTIN, M.(2015).*The Best Thing in Business Analytics*, Saddle River, Decision Sciences Institute
- DE HAAN, A. et DE HEER, P.(2015).*Solving Complex Problems : Professional Group Decision-Making Support in Highly Complex Situations* (2e éd.), The Hague, Eleven International Publishing
- MADSBJERG, C. et RASMUSSEN, M. B.(2014).*The Moment of Clarity: Using the Human Sciences to Solve Your Toughest Business Problems*, Boston, Harvard Business School Publishing
- MARKMAN, A.(2012).*Smart Thinking: Three Essential Keys To Solve Problems, Innovate, And Get Things Done*, New York, Berkley Trade
- PYLE, J. et KARINCH, M.(2014).*Find Out Anything From Anyone, Anytime: Secrets of Calculated Questioning From a Veteran Interrogator*, Pompton Plains, The Career Press
- ROYAL, B.(2010).*The Little Blue Reasoning Book: 50 Powerful Principles For Clear And Effective Thinking*, Calgary, Maven Publishing
- TETLOCK, P. E. et GARDNER, D.(2016).*Superforecasting: The Art and Science of Prediction*, New York, Crown Publishing Group

## COURS ET FORMATIONS

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