UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

BILAN DE RÉALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

BRDI

Conseillère ou conseiller
en gestion des ressources humaines

PISTES DE DÉVELOPPEMENT SPB ©

SPB PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE
LA PSYCHOLOGIE AU SERVICE DES AFFAIRES

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

SENS DE L'INNOVATION ET CRÉATIVITÉ

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Lorsque vous songez à des solutions de remplacement, demandez-vous « Pourquoi pas? » au lieu de « Pourquoi? ».
- Réfléchissez à l'apport de votre équipe :
  - « Est-ce que vos employés et vous savez engendrer de nouvelles idées qui pourraient amener votre organisation à connaître de grands succès? »
- Assistez à des conférences, lisez des livres ou des revues sur d'autres domaines que le vôtre, ou des biographies sur des gens reconnus pour leur innovation. Essayez de relever des éléments qui pourraient être intégrés à votre réalité.
- Évaluez l'approche que vous adoptez habituellement par rapport à un problème. Pour ce faire, choisissez une situation, notez toutes les solutions que vous êtes tenté d'adopter et évaluez la nature de celles-ci :
  - Sont-elles basées sur des expériences antérieures?
  - Font-elles essentiellement appel à votre expertise?
  - Représentent-elles un risque?

  Faites cet exercice de réflexion régulièrement afin d'évaluer si vous gagnez en créativité.
- Demandez-vous si vous êtes plus rationnel qu'intuitif dans votre approche :
  - De quelle façon l'utilisation de votre intuition pourrait-elle vous aider?

  Observez un collègue qui est plus intuitif que vous ou discutez avec lui :
  - Comment aborde-t-il les problèmes?
- Discutez avec d'autres personnes d'une situation donnée. Écoutez leurs idées, elles pourraient vous ouvrir des perspectives différentes.
- Ciblez des collègues et amis qui font preuve de créativité. Observez-les, ils peuvent vous servir de modèle. Demandez-leur des astuces.
- Observez ce que vous faites quand quelqu'un propose des solutions créatives :
  - Avez-vous l'habitude de ne voir que ce qui ne fonctionnera pas?
    Êtes-vous porté à penser : « On a déjà essayé et ça n'a pas fonctionné »?

  - Avez-vous d'autres types de réactions?
  - Votre attitude vous empêche-t-elle d'être ouvert à de nouvelles idées?
  - Que pourriez-vous faire autrement?
  - Pourriez-vous garder l'esprit ouvert aux nouvelles idées que les gens apportent plutôt que de voir immédiatement les obstacles ou de surutiliser votre sens critique?
- Évaluez les barrières organisationnelles à l'innovation (aversion pour le risque, micromanagement, bureaucratie lourde, pensée en silo, surcharge de travail, etc.) :
  - Quels en sont les impacts sur vous? Comment pouvez-vous les surmonter?
- Demandez de la rétroaction par rapport à votre sens de l'innovation à des personnes ayant eu l'occasion de vous observer au travail.
- Voyez les erreurs comme des occasions d'amélioration continue. Pensez à un faux pas récent et dégagez les retombées positives qu'il a générées (ex. : une erreur sans gravité s'est produite et tous se sont unis pour trouver une solution, ce qui a permis de mettre en place des mécanismes pour éviter des erreurs plus importantes.)

LECTURES

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

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

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

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

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

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

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

COURS ET FORMATIONS

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

SENS DE L'ENGAGEMENT

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

- Des résumés de publications courantes sur le service à la clientèle;
- Des communiqués sur les réalisations remarquables de certains employés relativement au service à la clientèle.

- Lorsque vous embauchez du personnel, ayez le souci de rechercher de bonnes aptitudes pour le service à la clientèle, comme une attitude positive, la tolérance, l'ouverture d'esprit et la bienveillance.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

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

LECTURES

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

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

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

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

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

COURS ET FORMATIONS

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

FLEXIBILITÉ INTERPERSONNELLE

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

LECTURES

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

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

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

COURS ET FORMATIONS

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

COURAGE D'AGIR

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

- Lorsque vous devez prendre une décision impopulaire, préparez-vous à affronter les objections des autres en bâtissant votre argumentation à l'avance.
- S'il vous arrive d'éprouver de la difficulté à vous affirmer parce que vous craignez de ne pas exprimer votre message de la bonne manière, ayez recours aux techniques suivantes pour vous aider à construire un message direct et solide :
  - Commencez par formuler vos observations; les observations sont des faits et les faits ne peuvent être remis en question; de plus, ils peuvent aider votre interlocuteur à comprendre ce que vous voulez dire;
  - Exprimez ensuite vos pensées et vos sentiments relativement à la situation;
  - Finalement, expliquez à votre interlocuteur ce que vous attendez de lui; exprimez vos besoins et laissez-le vous proposer des solutions, plutôt que de lui en suggérer; vous ouvrirez ainsi la porte à une multitude de solutions et le fait que vous en suggériez pourrait nuire à la satisfaction de vos besoins.
- Exercez-vous à être plus fonceur au cours de certaines réunions (ex. : assemblées communautaires) où les risques liés à vos interventions ainsi que leurs répercussions potentielles sont moins grands qu'au travail.
- Lorsque survient un conflit, n'attendez pas plus de 48 heures pour tenter de le résoudre.
- Exprimez votre insatisfaction lorsque les résultats ne répondent pas à vos attentes.
- Émettez parfois vos opinions sans censure.
- Lorsque vous éprouvez des inquiétudes, exprimez-vous le plus tôt possible; le fait de ne pas en parler peut parfois aggraver la situation et celle-ci peut se transformer en conflit.
- Faites attention à votre langage non verbal lorsque vous souhaitez émettre un message de façon ferme et efficace : évitez tant les gestes agressifs que la passivité.
- Apprenez à dire non!
- Soyez prêt à montrer votre côté humain et à admettre vos erreurs. Tout le monde a des points faibles dans certains domaines; en reconnaissant franchement les vôtres, vous vous rapprocherez des membres de votre entourage, y compris de vos employés.

- Expliquez les motifs de vos décisions. Si les gens comprennent le raisonnement qui les sous-tend et sentent qu'ils ont eu leur part d'influence dans le processus décisionnel, ils seront plus enclins à vous faire confiance.

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Portez attention aux intonations de votre voix au moment de donner des directives ou d'émettre des commentaires; une personne ayant une voix plutôt douce devrait s'efforcer d'adopter un ton ferme et confiant pour transmettre ses messages.
- Demandez à vos collègues de commenter votre capacité à vous affirmer; sollicitez auprès d'eux des suggestions qui vous aideraient à développer votre fermeté.
- Observez les gens dans votre entreprise qui s'affirment facilement. Essayez ensuite d'appliquer les techniques qui semblent fonctionner pour eux.
- À la fin de la journée, prenez un moment pour tenir un journal de bord sur votre capacité à être ferme. Notez-y vos difficultés, vos réussites et vos observations sur vous-même. Relisez-le régulièrement et cherchez à comprendre votre manière de fonctionner.
- Pour développer une stratégie permettant d'augmenter sa confiance en soi, il convient de déterminer les causes de ce manque de confiance. Les conseils suivants peuvent vous aider à y arriver :

    1. Durant les deux prochaines semaines, portez attention à toutes les situations durant lesquelles vous avez éprouvé un manque de confiance en vous. Pour chacune d'elle, écrivez ce que vous avez pensé ou ressenti vis-à-vis de vous-même. Ne vous censurez pas : notez tout ce qui vous est venu à l'esprit, tout ce à quoi vous avez pensé au moment même où vous avez ressenti le manque de confiance (adjectifs ou mots négatifs, phrases négatives telles : « Je ne peux faire face à cette situation » ou « Je ne pourrai jamais lui faire comprendre » ou « Je ne suis pas assez intelligent », etc.).
    2. Ensuite, analysez les pensées et les sentiments que vous avez relevés. Recherchez les réactions types qui reflètent des sources particulières d'inquiétude, par exemple des pensées et les sentiments qui :
        - Sous-entendent que vous croyez que vous devez être parfait;
        - Constituent un dénigrement personnel ou des monologues négatifs;
        - Indiquent que vous attendez l'impossible de vous-même;
        - Font référence à un manque de compétences ou d'habiletés.
    3. Attardez-vous aux pensées et sentiments qui indiquent un manque de confiance causé par des compétences peu maîtrisées et élaborez une stratégie pour améliorer celles-ci. Ne manquez pas d'inclure à votre démarche la résolution de chercher à développer des pensées positives en ce qui concerne l'amélioration de vos compétences.
    4. Pour vous défaire de vos attentes irréalistes et des pensées qui vous rabaissent, ayez recours à des phrases positives et rationnelles telles que :
        - « Personne n'est parfait, et je ne devrais pas m'attendre à l'être non plus. »;
        - « Si quelqu'un n'a pas aimé mon idée, ça ne veut pas dire que c'était une mauvaise idée. »

5. Au fur et à mesure que vous solidifierez vos compétences et que apprendrez à exprimer de manière positive vos pensées et vos sentiments à votre égard (ou à l'égard des autres), vous verrez augmenter votre confiance en vous.

LECTURES

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

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

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

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

COURS ET FORMATIONS

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

QUALITÉ DE JUGEMENT

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Comparez deux décisions que vous avez prises dernièrement : une bonne et une moins bonne. Dressez une liste des facteurs que vous avez pris en considération lorsque vous les avez prises :
  - Quelles étaient les contraintes? Venaient-elles de vous ou de facteurs extérieurs? Auriez-vous pu avoir le contrôle sur ces contraintes?
  - Étiez-vous la meilleure personne pour prendre cette décision?
  - Quels facteurs contextuels avez-vous omis de considérer?
  - Décelez les tendances qui ressortent de votre processus décisionnel (pas assez en profondeur, pas de consultation, émotivité, surconfiance, biais, manque de recul, reproduction de la même recette gagnante) en tenant un journal de bord. Le fait de comprendre vos habitudes pourra vous aider à changer le comportement qui y est associé.
- Identifiez quelqu'un dans votre entourage qui constitue un excellent décideur. Questionnez-le sur sa façon de prendre des décisions, des circonstances dans lesquelles il convient d'intervenir et demandez-lui de vous donner des trucs. Réfléchissez à des éléments que vous pourriez vous-même mettre en pratique. Demandez-lui des exemples concrets de bonnes décisions prises dans divers contextes.
- Demandez à un collègue en qui vous avez une grande confiance de vous donner du feedback sur la qualité de vos décisions en ciblant des exemples précis.

LECTURES

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

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

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com
www.archambault.ca
www.amazon.ca
www.banq.qc.ca
www.chapters.indigo.ca
www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

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

CAPACITÉ À DÉCIDER

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

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

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

LECTURES

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

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

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

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

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

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com
www.archambault.ca
www.amazon.ca
www.banq.qc.ca
www.chapters.indigo.ca
www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

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

GESTION DES CONFLITS

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

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

LECTURES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SAINT-ARNAUD, Y. (2009). ***L'Autorégulation***. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

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

COURS ET FORMATIONS

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

AGILITÉ

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

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

LECTURES

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

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

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

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

COURS ET FORMATIONS

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

SENS POLITIQUE

Est en mesure d'exercer une influence stratégique et de promouvoir ses idées ou intérêts en cohérence avec ceux de l'organisation en ayant une conscience éclairée de son environnement.

COMPORTEMENTS VISÉS

- Perçoit et comprend les dynamiques présentes dans son environnement de travail.
- Crée et maintient des alliances dans le but d'accroître son influence.
- Agit en tenant compte des normes formelles et informelles.

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

Brandon, R. and 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. and Perrewe, P. L. (2010). ***Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness***. Boston, Nicholas Brealey Publishing.

Kelly Reardon, K. (2006). ***It's All Politics: Winning in a World Where Hard Work and Talent Aren't Enough***. New York, Crown Publishing Group.

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com
www.archambault.ca
www.amazon.ca
www.banq.qc.ca
www.chapters.indigo.ca
www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

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

CAPACITÉ DE SYNTHÈSE

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

COMPORTEMENTS VISÉS

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

PROJETS ET ACTIONS

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

RÉFLEXIONS SUR L'ACTION

- Sollicitez les commentaires de votre entourage sur votre façon de communiquer :
  - Êtes-vous redondant, trop détaillé ou diffus? Questionnez-les plus précisément sur ces aspects.
  - Est-ce que ces comportements apparaissent seulement dans votre communication verbale ou se manifestent-t-ils aussi à l'écrit?
- Demandez-vous à quels besoins vous répondez quand vous donnez de l'information aux autres :
  - Aux besoins de vos interlocuteurs ou aux vôtres?
  - Avez-vous tendance à penser tout haut pour organiser votre propre pensée?

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

LECTURES

COMMEIGNES, J.-D., et M. FAYET (2007). ***Synthèse : monde d'emploi,*** (2e éd.), Paris, Éditions Dunod.

Pour approfondir vos recherches :

www.renaud-bray.com
www.archambault.ca
www.amazon.ca
www.banq.qc.ca
www.chapters.indigo.ca
www.usherbrooke.coop/

COURS ET FORMATIONS

- Techniques d'analyse
- Rédaction et communication efficaces