

LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES RH



Conseils et bonnes pratiques
pour la mise en place des
meilleures pratiques dans
un contexte d'attraction
et de rétention de talents

Première Édition

ÉDITORIAL

Au cœur de la réalité économique des entreprises d'aujourd'hui, se placent de réels enjeux de main-d'œuvre.

L'attraction et la rétention du personnel sont les principaux enjeux pour la croissance de nos entreprises et cette vague de fond cause de sérieux maux de tête pour les entrepreneurs, les dirigeants, les gestionnaires et le personnel des ressources humaines.

La transformation des pratiques RH prend tout son sens dans un contexte où le portrait multiculturel du marché du travail ainsi que les 5 générations qui y sont présentes causent des divergences de valeurs. Ce contexte où la relève refuse de vivre dans un déséquilibre que ceux d'avant ont accepté et où la détresse psychologique est devenue la cause première de l'absence au travail.

Gérer des ressources humaines est beaucoup plus que gérer l'embauche, la paie, les assurances collectives et les avis disciplinaires. Les entreprises doivent se réinventer et apporter des transformations profondes dans leurs styles de gestion. Elles doivent se développer dans les « soft skills », changer leur culture et surtout voir les employés non pas comme des « ressources humaines », mais comme des partenaires dans l'évolution de l'entreprise.

Nous faisons face à une révolution du marché du travail. C'est à nous de nous adapter contre vents et marées pour continuer d'avancer. Les défis d'aujourd'hui sont des opportunités de réinventer les indicateurs de performance pour voir l'entreprise non pas seulement comme des colonnes de chiffres, mais comme un collectif puissant capable de dépasser les attentes dans une synergie qui s'appuie sur un système de valeurs fort et cohérent.

DÉCOUVREZ COMMENT DEVENIR UN ACTEUR DE CETTE TRANSFORMATION.

Bienvenue dans l'univers de Complexe X.

Julie Dupuis
Présidente Directrice Générale



Julie Dupuis
jdupuis@complx.ca
450-635-3222

SOMMAIRE

REPENSER LA CULTURE **ORGANISATIONNELLE**

4

8

INTRODUIRE LES NOUVELLES **COMPÉTENCES**

UTILISER LA GESTION **COLLABORATIVE** COMME LEVIER

11

14

S'OCCUPER DE LA **SANTÉ MENTALE** ET DU BIEN-ÊTRE

RECONNAITRE ET **VALORISER**

17

20

MOBILISER POUR DÉPASSER

REPENSER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE



ANALYSER ET REPOSITIONNER

La culture de l'entreprise représente son ADN. Elle est l'agent liant, celle qui donne une identité propre à l'organisation. Une culture forte se démarque par l'implication et la loyauté de ses membres. Elle se reflète à l'intérieur et à l'extérieur des murs de l'entreprise. La culture organisationnelle est la première clé pour faire face à l'attraction et la rétention des talents. Sans elle, l'employé n'est là que pour son besoin pécuniaire.

La culture d'entreprise fait vibrer le côté émotif. Elle est la fusion de toutes les pratiques de l'organisation. La culture se distingue des pratiques organisationnelles dans la conduite des opérations, dans les valeurs et les comportements des dirigeants et des employés et dans son rayonnement général qui se veut cohérent et juste.

Pour bâtir une culture d'entreprise forte, il faut analyser sa culture actuelle et être ouvert à la repositionner au fur et à mesure qu'elle évoluera dans le temps. L'ouverture aux changements et l'adaptabilité aux besoins du marché seront les comportements souhaités pour y arriver.

COMMENT S'Y PRENDRE?

Valeurs	Comportements	Objectifs	Résultats
Les valeurs sont l'essence même de la culture d'entreprise. Ce sont les valeurs qui dictent les comportements. Les valeurs devraient être reflétées dans toutes les pratiques de gestion. Une incohérence à cet effet cause préjudice à la culture, ce qui se ressent sur la mobilisation des équipes.	Les comportements représentent l'extension des valeurs. Un comportement est concret et peut être adressé. Chaque personne est responsable de ses propres comportements. On peut responsabiliser un employé en l'engageant dans les bons comportements.	Les objectifs sont indispensables à la culture d'entreprise. Ce que nous devons nous rappeler, c'est que ceux-ci doivent s'inscrire dans un contexte d'appropriation des valeurs. Ils sont la suite logique du cœur de l'entreprise. Ainsi, les objectifs doivent être cohérent avec la culture.	Les résultats sont la dernière étape de l'extension de la culture. Des valeurs fortes avec des comportements responsabilisants et des objectifs clairs donneront sans aucun doute des résultats positifs. Attention! Au-delà des résultats financiers, il est important de mesurer la force de la culture.

Pour aller un peu plus loin : <https://www.journalactionpme.com/2021/11/nouvelle-structure-organisationnelle-du-futur-la-hierarchie-nucleaire/>

METTEZ-VOUS AU TRAVAIL!

Quelles sont les valeurs actuelles de mon entreprise?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Attention! Plus vous avez de valeurs et plus vous avez de travail à les faire vivre!

On estime que le nombre de valeurs corporatives à faire vivre devrait se trouver autour de 4-5.

Pour chacune de ces valeurs, nommez un comportement responsabilisant. Ce comportement devrait commencer par le « Je » et contenir un verbe d'action. Le comportement doit être **simple** et **concret**. Il doit également être **facile à comprendre** pour pouvoir le mettre en application.

Valeurs	Comportements
1	
2	
3	
4	
5	

QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE...

Est-ce que mes valeurs corporatives sont connues de tous?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que les comportements à l'intérieur de mon organisation témoignent de la bonne compréhension des valeurs?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que les valeurs sont discutées dans le processus d'embauche?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que les valeurs sont mises en appui dans le processus de gestion de la performance?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que les gestionnaires sont formés pour avoir un style de gestion qui correspond aux valeurs de l'entreprise?

Oui Non Je ne sais pas

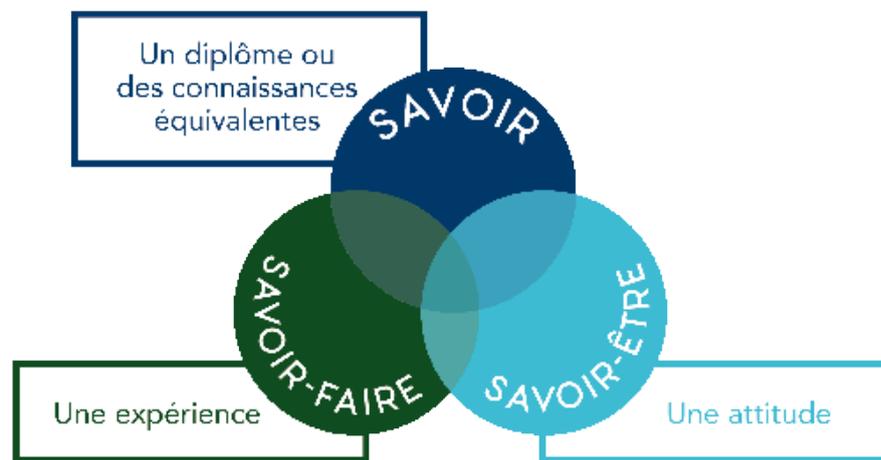
Évaluation de la portée et de la force de mes valeurs d'entreprise ____ / 10

Ce que je souhaite mettre en place :

INTRODUIRE LES NOUVELLES COMPÉTENCES



L'IMPORTANCE D'ÊTRE ALIGNÉ SUR DES SAVOIRS GLOBAUX



La formation et le développement des employés devraient être basés sur l'ensemble des savoirs. Le problème avec les entreprises traditionnelles est que la démarche de formation est encore très orientée sur le savoir = formations théoriques ou techniques.

Au Québec, la pratique courante est encore de donner une promotion à la personne qui démontre la plus grande expertise technique dans son poste. Le problème ? Le savoir-faire n'est pas garant d'un bon savoir-être. Ainsi, plusieurs entreprises se retrouvent à devoir gérer des conflits de personnalités et des problèmes de communication avec leurs jeunes gestionnaires.

Pour éviter ce problème, il est important de se questionner sur le style de gestion à exercer dans l'entreprise et de former les différentes strates de l'organisation à être cohérentes dans cette démarche.

Rappelez-vous que le savoir s'enseigne, que le savoir-faire se développe et que le savoir-être passe par un travail de croissance personnelle conscient.

Voici les compétences/attitudes du futur dans un marché du travail en transformation :

Sens de la communication	Patience	Compassion	Flexibilité	Agilité
Attention aux autres	Force de persuasion	Confiance	Écoute	Authenticité

Ces compétences/attitudes font partie du savoir-être dans la grande majorité. Elles permettent une plus grande compréhension du fonctionnement humain et mettent l'accent sur les relations interpersonnelles.

Rappelez-vous que l'innovation organisationnelle ne passe pas juste par la technologie mais bien par la capacité des humains à s'arrimer à celle-ci dans la redéfinition de la place de chacun dans l'organisation.

Pour aller plus loin : <https://www.journalactionpme.com/2019/06/linnovation-organisationnelle-au-de-la-des-technologies/>

METTEZ-VOUS AU TRAVAIL!

Quelles sont les compétences clés dans mon organisation ?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Est-ce que mon évaluation de la performance est en ligne avec les compétences que je souhaite développer ?

- Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que ma stratégie de formation est cohérente avec les compétences clés que je désire promouvoir ?

- Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que j'ai un plan de développement personnel en place pour permettre à mes gestionnaires de rester en ligne sur les compétences clés pour la mobilité interne lors d'affichage de postes ?

- Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que les gestionnaires de mon organisation comprennent l'importance du développement des compétences clés pour une ligne de gestion forte ?

- Oui Non Je ne sais pas

Voici quelques moyens pour vous aider à passer d'une liste de compétences à une adhésion unilatérale :

Référentiel défini	Arrimage embauche	Arrimage évaluation de rendement	Formation leadership/communication	Coaching individuel
Ateliers de travail collaboratifs	Ateliers appropriation des valeurs	Jeux de rôles et mises en situation	Équipe de mentorat	Développement des compétences par le jeu

Évaluation de la portée et de la force de mes compétences clés ____ / 10

Ce que je souhaite mettre en place :

UTILISER LA GESTION COLLABORATIVE COMME LEVIER



La gestion collaborative est un modèle de gestion qui met de l'avant les différents éléments suivants :

- ✔ Le partage d'idées ;
- ✔ La résolution d'enjeux par les forces du groupe ;
- ✔ La mise en place de systèmes de communication, de travail et d'avancement basés sur l'apport du travail d'équipe.

La gestion collaborative casse les silos, décristallise les murs causés par les barrières hiérarchiques et permet à toutes les strates de l'organisation de se réaliser par des missions communes et fortes de sens.

ATTENTION ! La gestion collaborative ne veut pas dire qu'il n'y a pas de hiérarchie. Elle met plutôt l'accent sur la mobilisation du leader au-delà du titre hiérarchique. Un titre n'est qu'un titre. Il définit une imputabilité mais ne confère pas de sphère d'influence et de mobilisation automatique. Cela n'a jamais été aussi vrai dans un contexte où les 3 premières raisons de rester en emploi sont :

1. Avoir un supérieur qui me fait confiance.
2. Avoir une équipe de travail avec laquelle je partage des affinités.
3. Éprouver du plaisir au travail.

COMMENT AMENER MON ENTREPRISE VERS LA GESTION COLLABORATIVE ?

Étape 1	Étape 2	Étape 3
<ul style="list-style-type: none">✔ Avoir réalisé le travail de fond concernant la culture de l'entreprise (valeurs et compétences).	<ul style="list-style-type: none">✔ Avoir une pleine adhésion de la Direction / doit s'inscrire dans le cadre de la planification stratégique.✔ Réaliser un organigramme fonctionnel et non hiérarchique.	<ul style="list-style-type: none">✔ Établir un plan de changement et susciter l'adhésion.✔ Établir des objectifs et des attentes bien définis (incluant le fonctionnement des équipes).✔ Établir un plan de communication pour appuyer les objectifs et les attentes.✔ Jouer le plan et l'adapter au besoin.✔ Maintenir la démarche dans le temps pour mesurer la progression du style de gestion.

ATTENTION ! 5 générations se partagent actuellement le marché du travail. Il est normal de devoir faire un arrimage causé par le clash des générations. Les plus jeunes auront généralement plus de facilité à s'adapter à ce style de gestion alors que les plus vieux peuvent être réfractaires à la démarche. Cette résistance ne découle pas de la mécompréhension de celle-ci, mais bien de la programmation issue de nombreuses années de gestion dans des modèles « top down » adhocratiques traditionnels.

Souvenez-vous des compétences/attitudes du futur. La **patience** en fait partie ! Un changement de style de gestion peut facilement prendre jusqu'à 5 ans à réaliser. Il est sage d'y aller doucement par petites étapes et de se donner des objectifs réalistes pour ne pas perdre de joueurs en cours de route. Pour les entreprises encore très hiérarchisées, il est aussi possible d'y installer un modèle de gestion collaboratif, car l'imputabilité restera l'affaire de celui qui portera le chapeau au final. Cependant, le style de leadership devra s'adapter à la structure pour garder la cohérence et la mobilisation.

METTEZ-VOUS AU TRAVAIL !

Quel est le type de gestion actuellement en place dans mon organisation ?

- 1. Traditionnel
- 2. Collaboratif
- 3. Un mélange pas très clair

Est-ce que mes gestionnaires ont tous la même vision du type de gestion que l'entreprise désire mettre en place ?

- Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que la démarche organisationnelle fait partie de la démarche de planification stratégique de la Direction ?

- Oui Non Je ne sais pas

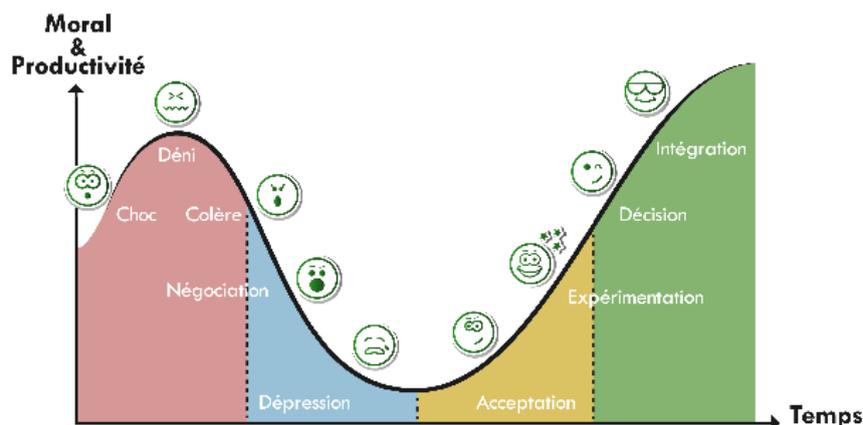
Est-ce qu'il y a un plan de changement en place concernant la structure organisationnelle dans l'entreprise ?

- Oui Non Je ne sais pas

CONNAISSEZ-VOUS LA COURBE DU CHANGEMENT ?

Chaque changement prend du temps. La période d'adaptation de chaque changement a un impact direct sur le moral et la productivité des troupes. Le plan de communication et les actions d'équipe auront pour effet de réduire la zone rouge et bleu pour accéder plus rapidement à la zone jaune et verte. Chaque personne a son rythme d'adaptation aux changements. Plus le changement est grand dans la perception des gens et plus ils auront de la difficulté à passer à la phase d'intégration, peu importe si l'idée est bonne ou non. C'est pourquoi **l'adhésion** est la clé pour commencer tout changement.

ÉTAPES DU CHANGEMENT (Kübler Ross)



Pour aller plus loin : <https://www.journalactionpme.com/2020/03/passer-dune-structure-traditionnelle-a-une-structure-horizontale-agile-est-ce-vraiment-possible/>

S'OCCUPER DE LA
SANTÉ MENTALE
ET DU BIEN-ÊTRE



Considérant la courbe du changement et le fait que nous vivons dans un environnement en constante transformation, il est évident que cette réalité a un impact sur la santé mentale des gens. Depuis 2020, le stress s'inscrit dans les principales causes d'absence au travail. Dans un contexte où la rareté de main-d'œuvre se fait sentir, la rétention d'un personnel qui est bien dans son travail autant dans son rôle et ses responsabilités que dans sa tête fait aujourd'hui partie des défis en ressources humaines.

Au Canada, on estime qu'entre 10% et 25% des lieux de travail sont caractérisés par des conditions et des environnements considérés comme préjudiciables sur le plan de la santé mentale. ¹

LES SIGNES DE DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

Fatigue chronique	Stress chronique	Anxiété	Difficulté d'adaptation aux changements
Irritabilité	Troubles relationnels	Sautes d'humeur	Rendement inégal

LES CAUSES DE LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

- La surcharge de travail ;
- La faible reconnaissance ;
- Les mauvaises relations de travail (relations tendues, harcèlement, etc.) ;
- Le manque de participation aux décisions ;
- L'insuffisance ou l'absence de communication entre la direction et les employés.

Quant aux nombreuses conséquences des problèmes de santé mentale dans les entreprises, elles s'illustrent notamment par :

- La baisse de moral et de rendement chez les employés affectés ;
- L'accroissement du taux d'absentéisme ;
- L'augmentation des primes d'assurance que doit payer l'organisation.

Voici quelques pistes de solutions pour aborder la prévention de la détresse psychologique au travail :

- La définition claire des rôles, des responsabilités et des attentes ;
- La mise en place d'un système de communication pour toute l'organisation ;
- La tenue régulière de réunions d'équipe ;
- La mise en place de mécanismes participatifs dans l'entreprise ;
- La formation du personnel ;
- La mise en place d'un système d'appréciation de la contribution du personnel ;
- La prévention du harcèlement.

1. <https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-sante-bien-etre/flash-surveillance/la-sante-au-travail-en-quelques-chiffres/>

METTEZ-VOUS AU TRAVAIL !

Est-ce que mon organisation a des mesures concrètes pour aborder la santé mentale au travail ?

Mesure 1 : _____

Mesure 2 : _____

Mesure 3 : _____

Est-ce que la santé mentale fait partie des enjeux abordés en santé et sécurité dans mon organisation ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que les rôles, les responsabilités et les attentes des membres de l'organisation sont clairement définies ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que la communication est en santé dans l'organisation ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que des rencontres d'équipes ont lieu dans l'organisation ?

➤ Rencontres par équipe Oui Non Je ne sais pas

➤ Rencontres inter-équipes Oui Non Je ne sais pas

➤ Rencontres avec la Direction Oui Non Je ne sais pas

➤ Rencontres générales avec l'ensemble de l'organisation ? Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que la fréquence des rencontres est suffisante ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que l'ensemble de l'organisation fonctionne selon des directives de communication claires et sur une seule plateforme (ex: Teams) ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que le personnel est sensibilisé aux enjeux de la santé mentale ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que la politique de harcèlement psychologique est comprise et affichée ?

Oui Non Je ne sais pas

Aller plus loin : <https://www.journalactionpme.com/2019/02/la-sante-mentale-en-entreprise/>

RECONNAITRE ET VALORISER



La reconnaissance est un aspect qui aide à préserver la santé mentale. Dans la pyramide des besoins de Maslow, la réalisation de soi est au sommet. Pourtant peu de gens se sentent valorisés, voire reconnus dans leur travail.

Traditionnellement, les organisations ont eu tendance à reconnaître l'effort par un bien pécuniaire au détriment de l'implication émotionnelle du geste. Or, on sait aujourd'hui que la reconnaissance ne tient pas juste qu'à l'argent. L'argent peut même avoir un effet pervers sur la reconnaissance puisque certains pourraient mettre l'effort seulement lorsqu'un intérêt financier y serait associé.

Dans un contexte de culture d'entreprise à échelle humaine, la valorisation et la reconnaissance doivent être cohérentes avec les valeurs mises en place.

EXEMPLES DE RECONNAISSANCE :

Traditionnelle	À échelle humaine
Donner une carte cadeau.	Amener un employé manger.
Donner un bonus de performance orienté sur un résultat financier.	Donner un bonus de performance orienté sur un résultat financier et un aspect humain.
Envoyer un courriel pour dire merci à un employé.	Dire merci à un employé dans une réunion d'équipe pour le souligner devant ses pairs.
Souligner un objectif financier.	Souligner un apport d'effort même si l'objectif n'est pas atteint.
Donner au gestionnaire le micro pour parler d'un projet.	Donner à un employé qui s'est démarqué dans le projet la chance de s'exprimer au nom du groupe en étant appuyé par son gestionnaire.

L'employé qui aura la chance de briller devant ses pairs ressentira de la valorisation et de l'importance dans l'atteinte des objectifs. Une personne engagée sera plus performante. L'engagement passe par la mobilisation.

8 MOYENS DE RECONNAISSANCE GRATUITS ET FACILES À METTRE EN PLACE

Dire bonjour le matin	Dire merci à la fin de la journée	Coller un post-it avec un mot gentil pour un collègue	Envoyer un message pour souligner l'effort d'un collègue sur un canal d'équipe
Aider un collègue à faire une tâche	Offrir une carte personnalisée écrite à la main pour souligner un effort ou une réussite	Faire un mur de post-it des petites victoires	Sonner une cloche lors des bons coups

Pour aller plus loin : <https://www.journalactionpme.com/2018/11/le-bonheur-au-travail/>

METTEZ-VOUS AU TRAVAIL!

Nommez 6 moyens de reconnaissance que votre entreprise met de l'avant :

1	2	3
4	5	6

Est-ce que ces moyens fonctionnent ?

Oui Non Je ne sais pas

Quel est l'indice de satisfaction de mon personnel face à la valorisation au travail ?

_____ % Je ne sais pas car nous ne le mesurons pas

Est-ce que les employés participent à la mise en place des mesures de reconnaissance dans l'entreprise ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que notre programme de reconnaissance est formellement écrit et communiqué à tous ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que l'entreprise accorde un budget à la reconnaissance ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que l'entreprise communique à ses gestionnaires les moyens « gratuits » de reconnaître le travail et l'effort ?

Oui Non Je ne sais pas

Est-ce que la reconnaissance fait partie des communications d'équipe ?

Oui Non Je ne sais pas

N'oubliez pas que la reconnaissance doit être faite en fonction des résultats financiers et de l'effort du capital humain dans la démarche. Le tout renforcé dans un système de valeurs fort qui circonscrit la culture d'entreprise.

MOBILISER POUR DÉPASSER



À cette étape-ci, vous avez compris l'importance d'une culture forte dans l'attraction et la rétention du personnel. Il est maintenant temps de comprendre comment mobiliser pour maintenir dans le temps.

La mobilisation passe par un leadership d'inspiration. **ATTENTION!** On ne parle pas ici de motivation, car la motivation vient de l'intérieur; elle est intrinsèque. La mobilisation est l'art de **rassembler, d'unir, d'engager** et **d'influencer** un groupe d'individus vers un objectif commun. La mobilisation est réalisée par des leaders conscients.

LE LEADERSHIP CONSCIENT

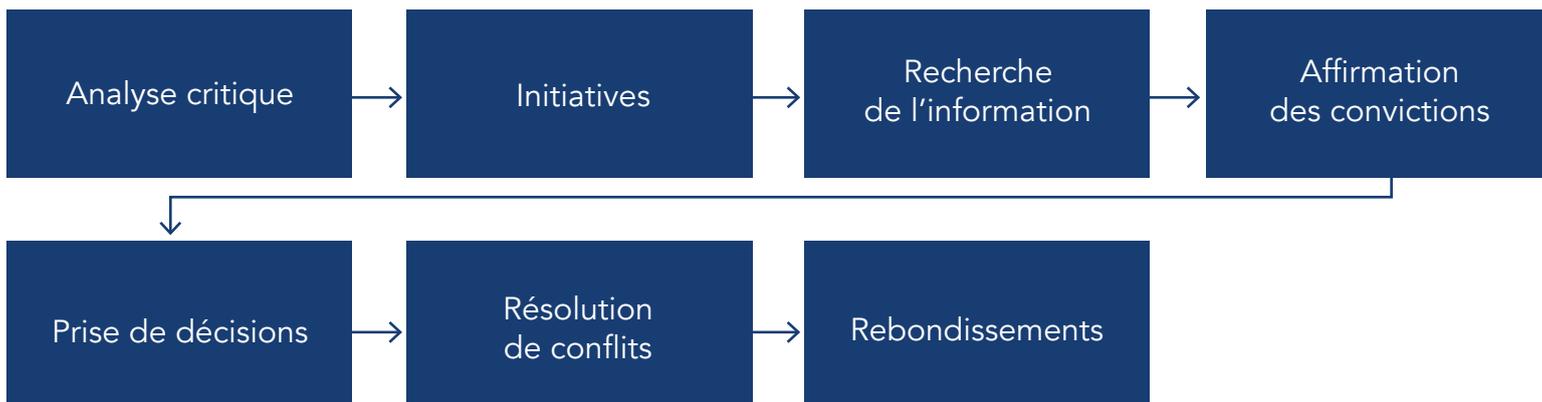
Le leadership conscient se développe lorsqu'on s'initie à la psychologie du travail et à l'intelligence émotionnelle des équipes de travail. Derrière chaque poste se cache un individu qui a ses peurs, ses habitudes ancrées et ses façons de faire. Le leadership conscient pousse à une réflexion plus profonde des réactions humaines afin de pouvoir les prévenir, les gérer et les influencer selon les besoins de l'organisation.

«Vous ne pouvez pas passer un seul jour sans avoir un impact sur le monde autour de vous. Ce que vous faites fait une différence et vous devez décider quelle différence vous voulez faire.»
- Jane Goodall

Un leader conscient est capable de :

- ✓ Comprendre les principes et les causes;
- ✓ Comprendre les objectifs et les résultats;
- ✓ Se connaître soi-même;
- ✓ Pratiquer la modération;
- ✓ Sentir le moment opportun et bien gérer le temps;
- ✓ Comprendre l'organisation;
- ✓ Comprendre les individus.

Il agit selon une clarté de pensée organisée et neutre :



Un leader conscient est capable de mobiliser car il comprend les impacts humains de ses décisions et sait s'ajuster dans son processus décisionnel au quotidien.

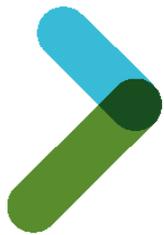
Plusieurs gestionnaires ont de la difficulté à exprimer leur leadership par peur de déplaire. Ce qu'ils n'ont souvent pas saisi est le fait qu'il est possible de mobiliser et de rassembler même lorsque les décisions sont difficiles. Cela s'exprime par un leadership courageux et soulève souvent la force du groupe.

Nous ne vivons pas dans un monde de licornes et l'adversité fait partie de la réalité des entreprises. En formant des leaders conscients, on fait évoluer nos gens à l'intérieur de l'organisation à fonctionner avec la synergie du groupe.

Est-ce que vos gestionnaires sont des leaders conscients ?

Voici quelques pistes de réflexion et de questions à leur poser :

ANALYSE CRITIQUE :



Comment analysez-vous ?

Comment évaluez-vous ?

Êtes-vous efficace avec les autres ?

Acceptez-vous d'être observé pour connaître votre efficacité ?

Avez-vous tendance à critiquer les autres ?

Acceptez-vous mal la critique lorsqu'elle vous est adressée ?

INITIATIVE :



Comment commencez-vous une activité ou une tâche qui vous est assignée ?

Comment faites-vous participer les autres pour qu'ils puissent y mettre les efforts nécessaires ?

Attendez-vous que les autres agissent pour emboîter le pas ?

Est-ce habituellement vous qui prenez l'initiative ou d'autres s'engagent personnellement avant vous ?

RECHERCHE DE L'INFORMATION :



Comment obtenez-vous l'information de la part de quelqu'un quand vous en avez besoin ?

Êtes-vous mal à l'aise de demander de l'information aux autres ?

Aimez-vous mieux obtenir de l'information d'une personne sans suggestion et appréciation de sa part ?

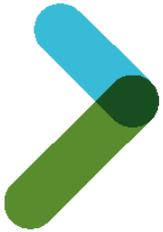
Appéciez-vous les suggestions même si celles-ci mettent à jour certains problèmes ?

AFFIRMATION DES CONVICTIONS :



- Quel est votre degré d'ouverture et d'efficacité face aux opinions des autres sur vous ?
- Votre degré de conviction dépend-il du statut des autres personnes concernées ?
- Avez-vous tendance à vous imposer sans trop considérer l'opinion de l'autre personne ?

PRISE DE DÉCISION :



- Pour parvenir à une décision, comment travaillez-vous avec les autres personnes ?
- Essayez-vous d'imposer vos décisions que vous considérez comme les meilleurs plans d'action possibles ou préférez-vous que les autres prennent les commandes ?
- Les décisions populaires sont-elles privilégiées au lieu des décisions susceptibles d'être plus efficaces ?

RÉSOLUTION DE CONFLIT :



- Lorsque l'opinion diffère de celles des autres, êtes-vous porté à vous mettre facilement en colère ?
- Avez-vous tendance à prouver aux autres qu'ils ont tort lorsque vous n'êtes pas d'accord ?
- Lorsqu'un conflit survient, avez-vous tendance à prendre vos distances ?
- Pour résoudre un problème, cherchez-vous la meilleure solution possible plutôt que de trouver qui a raison ?

Pour aller plus loin : <https://www.journalactionpme.com/2018/09/pour-une-gestion-progres-siste-la-pleine-conscience-organisationnelle/>

NOTES :



complx.ca