

# Secrets du professionnalisme - Approfondissements

Franklin Kamnang Ngansop

FRANKLIN KAMNANG NGANSOP

---

# **LES SECRETS DU PROFESSIONNALISME – APPROFONDISSEMENTS**

Les secrets du professionnalisme – Approfondissements

1e édition

© 2018 Franklin Kamnang Ngansop & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2384-9

# CONTENU

	<b>A propos de l’auteur</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Le Professionnel et son organisation</b>	<b>7</b>
1.1	Introduction	7
1.2	Exigences liées à la stratégie, objectifs, mission (raison d’être), vision et valeurs de l’organisation	8
1.3	Exécution et gestion des opérations	10
1.4	Exécution et gestion des projets	11
1.5	Performance et excellence	12
1.6	Gestion et Assurance de la qualité	13
1.7	Gestion de la clientèle et satisfaction client	16
1.8	Efficacité : les 7 habitudes pour une meilleure efficacité organisationnelle	19
1.9	Prévention et gestion des risques en milieu professionnel	21
1.10	Gestion stratégique de l’information	26
1.11	La gestion stratégique des connaissances	27
1.12	La démarche Lean : pour plus d’économies !	29



<b>2</b>	<b>Le Professionnel et la société</b>	<b>31</b>
2.1	Introduction	31
2.2	Exigences PESTEL	31
2.3	Exigences liées au développement durable	33
2.4	Ethique sociétale	35
2.5	Les exigences liées à la mondialisation et à la globalisation	36
2.6	Diversité, inclusion et cohésion sociale	38
<b>3</b>	<b>Le professionnel et sa carrière</b>	<b>41</b>
3.1	Introduction	41
3.2	Conseils pour obtenir un bon travail	43
3.3	Conseils pour sécuriser son travail	49
3.4	Conseils pour réussir sa carrière	50
<b>4</b>	<b>Etablir et implémenter son PDP (Plan de développement professionnel)</b>	<b>52</b>
4.1	Introduction	52
4.2	Prioriser ses défis, ses objectifs de développement	53
4.3	Comment construire et implémenter un PDP?	55
4.4	Comment réussir le changement?	56
4.5	Comment suivre son développement professionnel: La méthode PDCA	57
<b>5</b>	<b>Conclusion et Recommandations</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>Références Bibliographiques</b>	<b>60</b>

# A PROPOS DE L'AUTEUR



Franklin Kamnang Ngansop est un ingénieur camerounais brillant, qui s'est spécialisé en Administration des Affaires. Il est passionné par le Développement Industriel et Technologique, la Recherche, et l'Innovation. Il œuvre dans ces domaines en apportant des solutions assez innovantes, qui révolutionnent les professionnels, nos organisations, nos environnements et marchés de plus en plus assez exigeants et complexes, et évoluant sur les bords du chaos. Pour toutes fins utiles, vous pouvez consulter son [profil professionnel](#) ou le [contacter directement par email](#).

# 1 LE PROFESSIONNEL ET SON ORGANISATION

## 1.1 INTRODUCTION



« Tout travail est noblesse que l'on accroche à une étoile. »

– Raoul Follereau

« Un cheval est un bon cheval non seulement lorsqu'il a tout ce qu'il faut pour faire un bon cheval, mais lorsqu'il sert bien son cavalier pour la course et pour faire face à l'ennemi. »

– Aristote, Ethique à Nicomaque, II, 5; 1106a, 11–16

Quelle que soit notre profession ou métier, on appartient toujours à une certaine organisation : entreprise ou administration publique, association, etc. Une organisation est le regroupement d'un groupe de personnes pour la réalisation d'un objectif commun. Ainsi, les professionnels sont au cœur de toute organisation, et adaptent leurs actions et comportements afin que ces organisations parviennent à atteindre leurs nobles objectifs. Le professionnel doit alors



s'aligner avec la stratégie, la mission et les valeurs de son organisation; participer à une utilisation rationnelle et stratégique des ressources; fournir plus d'efforts pour la réalisation des activités courantes (opérations) et des projets. On s'attend aussi à ce qu'il soit performant voire excellent. La satisfaction client et l'assurance qualité devraient être son fil conducteur. De plus, il doit accompagner son organisation dans sa responsabilisation et participer à la prévention et la gestion stratégiques des risques encourus. Une bonne gestion de l'information et des connaissances permettra à l'entreprise de mieux croître et vite. Tout ceci dans une démarche de Lean pour garantir plus d'économies.

## 1.2 EXIGENCES LIÉES À LA STRATÉGIE, OBJECTIFS, MISSION (RAISON D'ÊTRE), VISION ET VALEURS DE L'ORGANISATION



«The achievements of an organization are the results of the combined effort of each individual.»

– Vince Lombardi

«In the successful organization, no detail is too small to escape close attention.»

– Lou Holtz



«Never tolerate a toxic person in your organization.»

– Peter Diamandis

Les notions de mission et vision d'une organisation ainsi que la définition de ses valeurs sont utilisées afin de mieux cerner l'identité de celle-ci et ses fins. Les objectifs et actions de tout employé dans l'exercice de sa profession devraient être alignés avec ceux de son organisation. Ainsi, l'identification claire des missions-visions-valeurs-objectifs-stratégies de celle-ci s'avère un atout intéressant permettant de comprendre et communiquer des éléments essentiels aux parties prenantes. La compréhension qui en découle représente également une aide à la décision stratégique et un moteur de réflexion pour les décideurs et les pratiquants. Enfin, ces outils peuvent agir comme une source de motivation et d'identification à l'organisation pour les employés.

La mission d'une organisation est un court texte définissant sa raison d'être ou ses objectifs fondamentaux. En d'autres termes, elle dit ce qu'elle fait et comment elle le fait. La vision de l'organisation est aussi un énoncé concis et précis. Elle présente une projection dans l'avenir de la mission, ce que l'organisation veut devenir et la cible qu'elle veut atteindre. Les valeurs d'une organisation sont le résultat de l'histoire de cette dernière et fondent son identité, sa culture. Les valeurs promues peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie.

L'organisation formule, implémente et évalue en permanence ses stratégies pour l'atteinte de ces résultats supérieurs. Un vrai professionnel devrait véritablement connaître la mission, la vision, les valeurs et les stratégies de son organisation et agir conformément à celles-ci.

Une fois bien défini, le fondement des organisations donne un sens et une cohérence à leurs stratégies et leurs actions réalisées ou à déployer.

### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Quels sont les objectifs, la mission, la vision, et les valeurs de votre organisation ?
2. Comment pouvez-vous respecter ou refléter ces éléments dans votre pratique quotidienne en tant que bon professionnel ?

### 1.3 EXÉCUTION ET GESTION DES OPÉRATIONS

«Rules are for the obedience of fools and the guidance of wise men.»

– Harry Day

Les opérations sont la partie d'une organisation qui est responsable de la production de biens et/ou de services. Les biens sont des articles physiques qui incluent des matières premières, des pièces, des sous-ensembles tels que des cartes mères destinées à des ordinateurs et des produits finaux tels que des téléphones portables et des automobiles. Les services sont des activités qui combinent le temps, l'emplacement, la forme ou la valeur psychologique. La gestion des opérations est la gestion de systèmes ou de processus qui créent des biens et/ou fournissent des services. Un aspect clé de la gestion des opérations est la gestion des processus. Un processus consiste en une ou plusieurs actions qui transforment les entrées en sorties. En bref, le rôle central de toute la gestion des opérations est la gestion des processus. La portée de la gestion des opérations varie à travers l'organisation. Les responsables de la gestion des opérations et tous les professionnels quel que soit leur niveau, doivent être impliqués dans la conception des produits et services, la sélection des processus, la sélection et la gestion des technologies, la conception des systèmes de travail, la planification des sites, la planification des installations et l'amélioration de la qualité des produits. La fonction des opérations comprend de nombreuses activités interdépendantes, telles que la prévision, la planification de la capacité, l'ordonnancement, la gestion des stocks, l'assurance de la qualité, la motivation des employés ou la localisation des installations.

Un certain nombre de problèmes sont hautement prioritaires pour de nombreuses organisations professionnelles. Bien que toutes les organisations ne soient pas confrontées à ces problèmes, un grand nombre l'est.

Les principaux problèmes sont les suivants: les conditions économiques, l'innovation, la gestion des risques, les préoccupations environnementales et la concurrence dans notre village planétaire. Ainsi, l'objectif principal de la gestion des opérations peut être satisfait en fournissant la «bonne chose à un bon prix au bon moment». Un autre objectif majeur est d'utiliser des ressources pour satisfaire efficacement les besoins de ces clients, c'est-à-dire que le service à la clientèle doit être fourni avec la réalisation d'opérations efficaces grâce à une utilisation efficace des ressources. Une utilisation inefficace des ressources ou un service client inadéquat conduit à une défaillance commerciale d'un système d'exploitation. Les professionnels devraient prendre en compte toutes ces exigences dans la réflexion et l'implémentation de leurs stratégies et tâches, tout en pensant aussi aux exigences procédurales et règles associées particulières à son organisation.

### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Comment pouvez-vous mieux gérer vos opérations quotidiennes?

## **1.4 EXÉCUTION ET GESTION DES PROJETS**

Selon l'Institut de gestion de projet PMI, un projet est une activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin, visant à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule à des milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours à plusieurs années. Il est possible d'organiser une seule organisation ou en un groupe d'organismes.

La gestion de projet est l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard de ce dernier.

Voici une liste d'étapes incontournables à intégrer pour une meilleure gestion de projets :

- Etape 0. Définir les objectifs du projet
- Etape 1. Décrire le projet et définir la liste des tâches
- Etape 2. Définir l'enchaînement logique des tâches
- Etape 3. Ajouter les durées et les contraintes sur certaines tâches et intégrer les tâches externes
- Etape 4. Définir et attribuer les ressources
- Etape 5. Planifier et assurer le suivi du projet
- Etape 6. Evaluer puis clôturer le projet, sans oublier de capitaliser sur les expériences passées.

Plus de 50 % des projets en général n'arrivent pas en maturité ou aux objectifs escomptés parce qu'ils sont mal gérés par la plupart des professionnels.

Voici quelques petites astuces pour réussir vos projets ou ceux de votre organisation :

- Avant de commencer le projet, assurez-vous qu'il est basé sur une base solide et que vous avez l'adhésion de toutes les parties prenantes clés
- Vous devez connaître les exigences du projet et de vos équipes
- Vous devrez agir en tant que leader, en prenant le devant pour faire avancer les choses
- Vous devez définir vos procédures de gestion du projet à l'avance
- Vous devrez toujours définir des jalons critiques du projet, y focaliser toute votre attention, et pousser vos collaborateurs à travailler bien et dans les délais

- Vous devrez gérer le plan de travail et surveiller le calendrier et le budget
- Vous devrez prendre l'habitude de mieux communiquer avec les parties prenantes clés du projet soit pour les informer, les maintenir intéressées, etc.
- Vous devrez identifier les risques à l'avance, et implémenter des mesures appropriées
- Vous devrez fournir plus d'efforts pour rendre les choses plus simples, plus fluides, moins complexes en terrassant tous les blocages
- Vous devrez vous assurer que les parties prenantes du projet approuvent les demandes de modification de la portée
- Plan de projets bien établis
- Une bonne communication suivie devrait se faire régulièrement
- Vous devrez prendre l'habitude de résoudre les problèmes qui se poseront
- Vous devez bien maîtriser l'envergure de vos projets
- Il est aussi important de soutenir les intervenants, les membres de votre équipe, etc.

## 1.5 PERFORMANCE ET EXCELLENCE

«The real secret of magic lies in the performance.»

– David Copperfield

«Every defeat, every heartbreak, every loss, contains its own seed, its own lesson on how to improve your performance the next time.»

– Malcolm X

«Don't lower your expectations to meet your performance. Raise your level of performance to meet your expectations. Expect the best of yourself, and then do what is necessary to make it a reality.»

– Ralph Marston

La performance est la réalisation de l'organisation ou du professionnel, en relation avec les objectifs fixés. Le terme performance englobe les résultats économiques et comportementaux. Dans les lieux de travail d'aujourd'hui, l'amélioration de la performance et la gestion de la performance sont des sujets de plus en plus populaires. Pourquoi mettre l'accent sur la gestion de la performance? Les pressions exercées sur les organisations et les individus ne cessent d'augmenter; et ces derniers doivent devenir encore plus efficaces et efficients, et rester compétitifs.

L'excellence professionnelle quant à elle, consiste à atteindre l'excellence dans tout ce qu'un individu ou une organisation fait (y compris le leadership, la stratégie, l'orientation client, la gestion de l'information, les personnes et les processus, etc.) et surtout atteindre des résultats supérieurs. Jim Collins, auteur du livre «De la performance à l'excellence», définit l'excellence comme suit :

L'excellence = être passionné + être le meilleur + produire des résultats louables. Ce [concept du hérisson](#), inventé par Jim Collins, peut s'appliquer à un individu ou à une organisation. Ces 3 éléments sont indissociables. Ici la discipline est la clé du succès. Ainsi, les organisations et les professionnels doivent travailler dur au jour le jour afin d'être plus performants, et ainsi avancer au fur et à mesure vers l'excellence, qui est tant recherchée. L'amélioration continue est d'une très grande importance pour un tel processus.

#### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Que pouvez-vous faire pour être excellent et performant dans votre travail ?

## **1.6 GESTION ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ**



Selon la norme ISO 8402, la qualité est un « ensemble de propriétés et de caractéristiques d'une entité (processus, produit, ou organisme) qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et explicites. » De nos jours, les organisations et professionnels véritablement

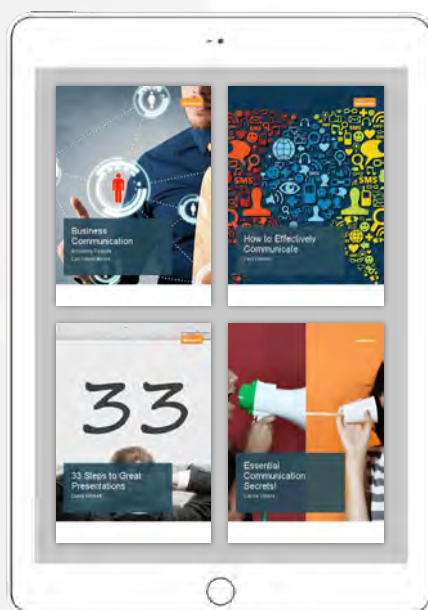
considérés comme performants sont aussi ceux qui donnent de la qualité à leurs produits, biens ou services. La qualité est l'une des seules garanties du succès.

Les impératifs de la qualité sont :

- La conformité aux besoins et exigences des clients
- La prévention des risques de non qualité
- L'excellence
- La mesure
- La responsabilité.

La gestion de la qualité comprend plusieurs phases : planification, organisation, direction, contrôle et assurance. Suivant la norme ISO 8402, l'assurance qualité est un « ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. »

Pour satisfaire les clients et assurer leurs performances, les professionnels et les organisations professionnelles devraient penser à et mettre en place des systèmes d'assurance qualité. Cette



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**



démarche servira à maintenir un niveau de performance approprié tout en satisfaisant les clients. Ce sont les normes, les référentiels, les accréditations et les certifications (certification d'organisation, certification de produit ou de services, certifications de personnes) qui garantissent très souvent l'existence de tels systèmes: les normes les plus connues sont celles de la série ISO 9000. Ces démarches d'assurance qualité contribuent également à la réduction des coûts et à l'augmentation significative des revenus. Le principe d'assurance qualité permet de donner confiance aux clients en toute transparence en :

- Ecrivant ce que l'on fait
- Faisant ce que l'on a écrit
- Prouvant que l'on a bien fait ce qui a été écrit
- Vérifiant ce qu'on a fait
- Amenant la rigueur
- Obligeant à réfléchir avant d'agir
- Mettant en place un progrès continu.

**Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Que pouvez-vous faire pour assurer/garantir un minimum de qualité dans votre travail, et au niveau de votre organisation?
2. Pourquoi cela est-il nécessaire?

## 1.7 GESTION DE LA CLIENTÈLE ET SATISFACTION CLIENT



«The well-satisfied customer will bring the repeat sale that counts.»

– James Cash Penney

«A satisfied customer is the best business strategy of all.»

– Michael LeBoeuf

«The golden rule for every business man is this: Put yourself in your customer's place.»

– Orison Swett Marden

«The first step in exceeding your customer's expectations is to know those expectations.»

– Roy H. Williamsnj

Quel que soit notre métier, quel que soit notre position dans l'organisation, en tant que professionnels nous avons tous des clients internes ou externes à l'organisation. D'une manière générale, un client est toute entité jouissant de nos services ou de nos produits. Tout bon professionnel et toute vraie organisation professionnelle a sa place à cause de l'existence des besoins et problèmes des clients auxquels ils doivent apporter des solutions appropriées. Ainsi

il y a une nécessité d'être concentré, de donner toute attention particulière, de satisfaire sa clientèle dont les exigences sont perplexes et assez dynamiques.

Le challenge de la relation client :

- 20 % des clients font 80 % du chiffre d'affaires
- 10 % des clients font 90 % du profit
- 1 client satisfait en parle à 3 autres
- 1 mécontent parle à 12 personnes
- 67 % des clients mécontents partent
- Recruter un nouveau client coûte 3 fois plus cher que le fidéliser
- +5 % d'augmentation de la fidélité augmente vos profits de 25 à 55 %.

L'orientation client est l'un des facteurs de succès et permet ainsi de s'affirmer dans un monde concurrentiel assez rude. Il est toutefois déterminant que non seulement la haute direction mais aussi les collaborateurs soient convaincus de l'orientation client et qu'ils la vivent au quotidien. Les besoins des clients constituent le point de départ de tous les efforts réalisés dans l'intérêt de la clientèle. Ils sont aussi à la base de l'orientation client et de la gestion de la clientèle. Les clients cherchent avant tout à couvrir leurs besoins mais il y a aussi d'autres facteurs :

- La sécurité
- La qualité
- La compétence professionnelle
- Le service
- La fiabilité
- Le rapport qualité/prix

Le client veut en outre être perçu comme un individu. Des aspects comme la reconnaissance, le prestige, l'exclusivité sont souvent essentiels. S'adresser personnellement au client, lui accorder beaucoup d'attention, et créer une atmosphère appropriée sont les atouts d'une bonne gestion de la clientèle.

Pour s'assurer de la gestion de la clientèle, nous devons mettre en place des outils appropriés, avoir la bonne attitude, et former les comportements des collaborateurs.

La satisfaction client est le fait de proposer à ces derniers des produits et services qui répondent à leurs besoins, leurs attentes objectives et subjectives, et à leur niveau d'exigence. Elle permet de :

- Fidéliser les clients devenus de plus en plus volatiles de nos jours du fait d'une forte concurrence
- Réduire les coûts/pertes liés à l'insatisfaction client
- Valoriser l'image de marque du professionnel et de son organisation
- Améliorer l'efficacité de son offre de produit ou service.

Comment naît la satisfaction client ? La satisfaction clientèle comprend une composante cognitive, c'est-à-dire la formation d'un avis sur un produit ou une prestation sur la base des faits, ainsi qu'une composante émotionnelle.

- La composante cognitive : si la prestation correspond à ses attentes, le client est satisfait. Si sa prestation dépasse ses attentes, le client est très satisfait. Par contre, si la prestation ne répond de toute évidence pas à ses attentes, le client est insatisfait
- La composante émotionnelle : les recherches sur la satisfaction client ont relevé l'importance des émotions. La satisfaction du client peut être aussi considérée comme un sentiment. Si on arrive à toucher le client sur le plan émotionnel, les prestations fournies sont souvent mieux évaluées.

L'objectif de toute relation client, est de fidéliser les clients. Soit par :

- des Eléments de la fidélisation factuelle ou facteurs d'hygiènes : facteurs économiques, technologiques, monétaires, contractuels, etc. Ces facteurs peuvent être regroupés en qualité, coût et délais.
- ou des éléments de la fidélisation psychologique de la clientèle ou facteurs d'émotion : la satisfaction, la confiance, le sentiment d'obligation vis-à-vis du prestataire. Parmi ces facteurs d'émotions on a : l'amabilité, la serviabilité, etc.

Ainsi pour que les clients ordinaires deviennent des clients fidèles, l'organisation et le professionnel devraient proposer des prestations que le client considèrera comme positives en termes de faits et d'émotions. Les critères factuels sont les facteurs d'hygiène qui permettent d'éviter l'insatisfaction. Et les critères émotionnels sont des facteurs de motivation qui ont une influence considérable sur la satisfaction.

Chaque contact avec le client devrait servir à améliorer durablement la relation avec ce dernier. Pour ce faire, l'on pourrait mettre en œuvre des instruments qui touchent le produit (amélioration de l'offre, produit sur mesure, garantie, bonus, etc.), le prix (promotions,

rabais, cartes fidélités), la communication (publicité, conseil et aide, information continue, demande de feedback) ou la logistique (transactions simplifiées). Toute gestion clientèle peut se faire en cinq étapes cycliques avec des boucles d'amélioration : la détermination des objectifs, l'identification de la cible, le choix des instruments/ moyens, l'implémentation au moment planifié, et le contrôle des résultats. Il est important à chaque fois de mesurer le niveau de satisfaction de ces clients afin d'y apporter des corrections appropriées nécessaires. Toute bonne satisfaction client doit reposer sur une meilleure connaissance du client, la connaissance et le suivi de l'évolution de ses attentes.

**Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Qui sont vos clients internes ou externes ?
2. Connaissez-vous leurs exigences ?
3. Que devrez-vous faire pour mieux les satisfaire ?

## **1.8 EFFICACITÉ : LES 7 HABITUDES POUR UNE MEILLEURE EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE**

« There can be economy only where there is efficiency. »

– Benjamin Disraeli

« Every day we are paying more for energy than we should due to poor insulation, inefficient lights, appliances, and heating and cooling equipment-money we could save by investing in energy efficiency. »

– Bernie Sanders

L'efficacité est la capacité d'une entité à parvenir à ses fins. Depuis des années, plusieurs chercheurs et praticiens s'interrogent sur comment être plus efficace. Ce n'est qu'en 1989 que Dr Stephen Covey a publié son célèbre ouvrage : Les Sept Habitudes des Gens Efficaces. Ce livre est aujourd'hui l'une des références en termes de développement de l'efficacité. L'auteur constate que les personnes/organisations efficaces ont tous en commun sept principaux types de comportements valeureux :

1. Soyez proactifs : consacrez vos énergies à ce dont vous pouvez contrôler, n'arrêtez pas au premier obstacle et surmontez les difficultés ; vous êtes libres de choisir et responsables de vos choix. Cette habitude permet de prendre des grandes initiatives, de mieux gérer le changement.
2. Commencez par des objectifs : sachez dès le départ où vous allez en vous fixant des objectifs et buts raisonnables ; la création mentale précède la réalisation physique. Cette démarche permet de mieux définir des objectifs, aligner les priorités, se focaliser sur les résultats souhaités tout en redéfinissant vos valeurs.
3. Donnez la priorité aux choses les plus importantes : pour cela, vous devez développer la capacité à faire des choix et passer à l'action rapidement, apprendre à gérer le temps et le stress afin de trouver un meilleur équilibre. Car l'efficacité requiert l'intégrité à donner suite à nos priorités. Cette habitude permet de mieux implémenter les stratégies, en se focalisant sur les activités importantes, et en développant des meilleures aptitudes de planification et de gestion du temps.
4. Pensez gagnant-gagnant : négociez des solutions avantageuses à toutes les parties pour régler des conflits, et faites vivre un environnement de confiance ; car les relations efficaces et durables se nourrissent d'un respect réciproque, avec des bénéfices mutuels et équitables. Cette habitude permet d'avoir des relations plus basées sur la confiance, des équipes efficaces, et plus de collaboration entre les individus et les organisations.
5. Cherchez d'abord à comprendre, et ensuite seulement à être compris : écoutez les autres d'abord avec l'intention de comprendre et non de répondre ; cherchez à comprendre, puis à être compris. Cette habitude permet de mieux communiquer et d'éviter les pièges de la communication, et assure une plus grande compréhension mutuelle.
6. Pratiquez la synergie : travaillez en équipe pour tirer parti des forces de tout un chacun ; acceptez et valorisez vos différences, la diversité ; le tout est plus grand que les parties. Cette habitude permet de profiter des bénéfices de la diversité, de mieux résoudre les conflits, de mieux prendre les décisions et de valoriser les différences.
7. Aiguiser vos facultés : continuez à vous développer sur toutes les dimensions et à travailler davantage pour l'atteinte des objectifs ; pour accroître et maintenir votre efficacité, vous devez renouveler en permanence vos ressources, connaissances et compétences. Cette habitude permet de développer durablement les compétences, tout en garantissant un équilibre multidimensionnel.

De nos jours, ces 7 habitudes permettent aux professionnels et aux organisations d'atteindre des résultats exceptionnels plus rapidement, et ce de façon durable en se responsabilisant et en responsabilisant les autres.



## Sujets pour améliorer votre professionnalisme :

1. Comment pouvez-vous appliquer ces 7 habitudes pour plus d'efficacité dans votre travail et dans votre organisation ?

### 1.9 PRÉVENTION ET GESTION DES RISQUES EN MILIEU PROFESSIONNEL



« Risk comes from not knowing what you're doing. »

– Warren Buffett

« If you are not willing to risk the unusual, you will have to settle for the ordinary. »

– Jim Rohn

Le risque est la possibilité d'un événement indésirable ou dommageable. Cette notion de risque est capitale pour toutes les organisations, et doit être minutieusement intégrée dans toute pratique et décision. La gestion des risques est l'ensemble des dispositions prises pour se protéger et protéger les parties prenantes de certains risques.

L'on ne peut pas toujours éliminer complètement un risque, mais on peut le réduire. Mais l'on devrait prendre en compte les risques dans l'exercice de nos professions, et prendre des précautions nécessaires et raisonnables afin qu'ils n'apportent pas préjudice à l'organisation. Les grandes organisations disposent de nos jours de politiques et stratégies globales de gestion des risques. Mais ces procédures sont parfois incomplètes ou mal implémentées. Les risques sont généralement inévitables, sont présents tous les jours et peuvent prendre des formes diverses, avec des origines internes ou externes. La gestion des risques est un processus assez pragmatique qui a une incidence capitale sur la vie ordinaire. La gestion des risques est un mode de pensée, un état d'esprit auquel tous les professionnels devraient penser et adopter, depuis le sommet jusqu'à la base de toute organisation. Il est de la responsabilité et du devoir de tous les professionnels de s'assurer que la gestion des risques devienne partie intégrante de leurs professions et de leurs organisations.

Les principaux avantages de la gestion des risques :

- L'économie des ressources : temps, actif, revenu, bien, personnes
- Protection de la réputation et de l'image publique de l'organisation
- Prévention ou réduction de la responsabilité légale et plus de stabilité dans l'exercice des activités
- Protection des personnes et de la société au sens large
- Protection de l'environnement
- Amélioration de la capacité de l'entreprise face à diverses situations
- Réduction de la responsabilité civile et professionnelle
- Opportunités : pour de meilleurs résultats, de meilleures décisions, une meilleure utilisation des ressources

Les risques peuvent être regroupés par catégories :

- Risques stratégiques : liés aux choix stratégiques ou à l'absence de bonnes stratégies
- Risques financiers : liés aux aspects financiers de l'organisation y compris les éventualités de fraude
- Risques opérationnels : liés à la gestion de l'organisation ou à la chaîne de valeur (achats, logistique, production, vente)
- Risques juridiques et de conformité : liés au respect et au suivi des lois, des contrats, des obligations, des règles, des normes qu'un professionnel ou une organisation devrait appliquer
- Risques de réputation : menaçant le nom et la renommée de l'organisation
- Risques de santé et sécurité : pouvant porter atteinte à la santé et au bien-être des employés et même de la société.

Tout risque peut être caractérisé par deux principaux paramètres :

- Sa gravité (G)
- Sa probabilité d'occurrence (P)

A cela peuvent s'ajouter d'autres paramètres parfois aussi importants :

- Sa durée
- Période à laquelle il est susceptible de se manifester
- Sa nature (financier, humain, etc.)
- Sa détectabilité (D)
- Sa contrôlabilité

L'état critique permet d'hierarchiser les risques. Sa formule s'écrit :

$C = G \times P \times D$  (parfois simplifiée en  $C = G \times P$ ).

Quelle que soit votre organisation et votre fonction ou profession, la gestion des risques se fait généralement en quatre étapes clés cycliques :

#### **A- Enoncés des risques**

Identifier les risques et leurs incidences/conséquences.

Risques	Incidences/conséquences

#### **B- Evaluation et priorisation des risques**

Enumérer les risques de façon structurée. Puis évaluer ces risques en affectant un poids aux deux facteurs de risques que sont la probabilité de concrétisation et la gravité des incidences associées. Pour cela, on peut utiliser des échelles comme la suivante :

DEGRE DE PROBABILITE	
1	Rare/Très peu probable
2	Peu probable
3	Probable
4	Très probable/Presque certain

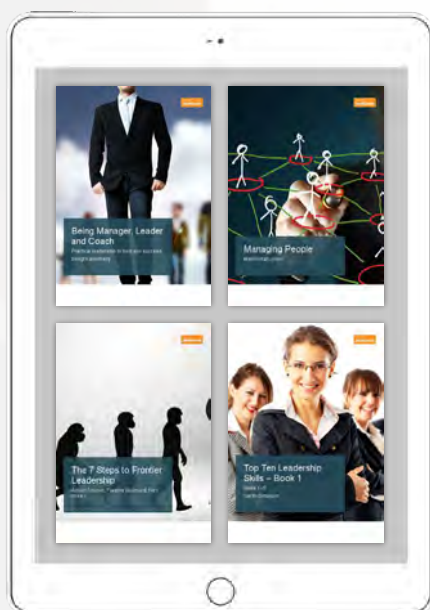
GRAVITE DE L'INCIDENCE	
1	NEGLIGEABLE
2	MINEURE
3	MOYENNE
4	MAJEURE
5	CATASTROPHIQUE

Après l'évaluation de la probabilité et de la gravité de chaque risque, il est aussi important d'évaluer son état critique. Pour chaque risque, après évaluation, il est important de mettre en œuvre un plan de surveillance et de gestion.

### C-Gestion des risques prioritaires

- **Stratégies générales de gestion des risques**

Etant donné que la plupart des professionnels et organisations fassent face à une multitude de risques divers chaque jour, il est important d'identifier et de fournir plus d'efforts faces aux risques prioritaires pour plus d'efficacité. La priorité des



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

risques se mesure par l'ordre décroissant des états critiques. Il est important d'identifier une stratégie de gestion pour chacun de ces risques prioritaires :

STRATEGIE DE GESTION DES RISQUES	
Evitement	Mettre fin à l'activité/la tâche ou l'éviter; ou la confier à un tiers
Diminution/atténuation	Mettre en œuvre des activités/tâches pour réduire la probabilité de réalisation du risque. Par exemple des audits, des nouvelles procédures, des plans d'actions, des contrôles, etc.
Transfert/Partage	Dans ce cas, quelqu'un d'autre assume le risque: assurance, partenariat, contreparties, autres contrats avec des tiers
Acceptation	Aucune mesure n'est nécessaire. Mais ce fait est validé par la hiérarchie.

- **Stratégie de réduction de l'état critique des risques**

Il est plus avantageux de prévenir les risques que de les subir en réduisant leur état critique. Voici comment procéder :

- Soit Réduire la gravité: se protéger
- Soit réduire la probabilité: prévenir.

Les risques peuvent être fortement mitigés grâce à de bons moyens de contrôle interne (grâce à de bons indicateurs minutieusement choisis en fonction du contexte) communément appelées mesures de gestion.

Il est aussi important de penser aux mesures correctives afin de limiter l'impact lorsque les risques surviennent. Les assurances sont parfois considérées comme des mesures correctives.

#### **D- Suivi et rapports des risques**

Suivant l'ampleur, certaines organisations ou certains professionnels mettent en œuvre des tableaux de bords mieux appropriés qui leurs permettent de mieux piloter et rapporter leurs gestions de risques.

#### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Connaissez-vous les principaux risques de votre travail, de votre organisation ?
2. Selon vous quelles sont les mesures appropriées à mettre en place pour mieux gérer ces risques ?

## 1.10 GESTION STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION

« An individual without information can't take responsibility. An individual with information can't help but take responsibility. »

– Jan Carlson

Ici, nous présentons des stratégies permettant de sécuriser les informations de toute organisation. De nos jours l'information est au cœur du positionnement stratégique des organisations et de leur compétitivité à long et moyen termes. Cependant, toutes les organisations ne savent pas qu'elles possèdent assez d'information ayant une valeur économique et stratégique faisant partie de son capital intellectuel. Dans notre contexte concurrentiel assez rude, ce capital intellectuel permet de perdurer, de se démarquer de la concurrence, et de s'adapter plus rapidement. Comme ces informations sont capitales, elles sont généralement exposées à de nombreuses menaces comme les risques de divulgation ou des usages non autorisés à la fois de l'intérieur et de l'extérieur des organisations. Ces risques ont très souvent une incidence directe sur la compétitivité et la survie des organisations. Ainsi, le professionnel et son organisation doivent mieux gérer les informations stratégiques en leur possession !

Pour cela leurs informations doivent être mieux sécurisées en :

- Assurant la sécurité physique de leur organisation : protection des sites et locaux. Ceci permet d'empêcher les intrusions et contrôler les déplacements dans l'enceinte de celle-ci, en empêchant toute collecte indue d'informations
- Assurant la sécurité informatique de l'organisation : au travers de l'administration des réseaux, des chartes informatiques, de la gestion des mots de passes ; la sensibilisation des employés sur l'utilisation hygiénique des outils informatiques ; protégeant les systèmes d'aide à la décision ; réalisant des sauvegardes régulières des données sur des supports externes ; isolant des postes dédiés comme des salles serveurs avec plus de vigilance et de précaution
- Protégeant les appareils nomades (téléphones portables, clés USB, PC) qui permettent aux collaborateurs de travailler à l'extérieur de leur organisation et d'accéder aux ressources professionnelles
- Disposant des droits d'accès dans l'organisation à l'information afin de limiter des fuites d'informations et des données essentielles en les mettant à disposition des personnes non autorisées (stagiaires, intérimaires par exemple)
- Mettre en place des mesures appropriées telles que des contrats qui empêchent les employés de divulguer les informations
- Identifiant les menaces pour mettre en œuvre d'autres mesures efficaces appropriées.



### Sujets pour améliorer votre professionnalisme :

1. Comment l'information est-elle gérée dans votre organisation ?
2. Que pouvez-vous faire pour mieux gérer les informations ?

## 1.11 LA GESTION STRATÉGIQUE DES CONNAISSANCES

«To know that we know what we know, and to know that we do not know what we do not know, that is true knowledge.»

– Nicolaus Copernicus

«Without Knowledge, skill cannot be focused. Without Skill, Strength cannot be brought to bear and without Strength, Knowledge may not be applied.»

– Alexandre le Grand

«Knowledge is power, but has little value unless it can be easily accessed and put into practice.»

– Melany Gallant

Les données sont des matières premières pour l'information, et l'information est la matière première pour la connaissance. La connaissance est donc une familiarité, une conscience ou une compréhension de quelqu'un ou de quelque chose, comme des faits, des informations, des descriptions ou des compétences, acquises par l'expérience ou l'éducation en percevant, découvrant ou apprenant.

Dans les organisations, le savoir est intégré dans les processus du métier. De ce point de vue, la connaissance devient fortement dépendante du contexte. Ce que nous pouvons considérer comme une connaissance peut sembler inutile au fil du temps si elle est statique. Par exemple, la plupart des connaissances appliquées pendant la révolution industrielle sont presque devenues obsolètes. Donc, le savoir doit être constamment adapté et mis à jour, en vue d'être pertinent. Plusieurs mots sont ensuite utilisés pour décrire/qualifier les connaissances : statiques et dynamiques, générales et spécifiques, concrètes et abstraites, formelles et informelles, déclaratives et procédurales, élaborées et compliquées, non structurées et structurées, tacites et explicites, etc.

Mais une distinction doit être faite entre les caractéristiques définissant la qualité des connaissances (par exemple structurées) et celles liées aux types (par exemple, stratégique). Il est important de comprendre les différences entre les connaissances explicites (facilement mémorisées et partagées) et tacites (enracinées dans le contexte et difficilement partageable). Mais selon le cas et le contexte, une connaissance tacite peut être convertie en une autre connaissance tacite ou explicite, probablement en tant que connaissance explicite: par conséquent, elles ne doivent pas toujours être perçues comme des attributs absolus. La connaissance est une source essentielle et une ressource pour la création de valeur. La gestion des connaissances ou Knowledge Management (KM) en anglais, repose sur le principe que les organisations ne sont pas en mesure d'utiliser pleinement les connaissances qu'elles possèdent. Grâce à la gestion des connaissances, elles cherchent à acquérir ou à créer des connaissances potentiellement utiles et à les mettre à la disposition de ceux qui peuvent les utiliser à un moment et à un endroit qui leur conviennent. Certains des arguments sont les besoins d'innovation, l'économie des ressources, l'économie de temps et d'énergie, et la mobilité croissante du personnel. La gestion des connaissances apporte également des avantages aux individus et aux communautés, pas seulement aux organisations. Un exemple typique pour les individus est une meilleure prise de décision et pour les communautés, un réseautage efficace et une collaboration avec un langage commun. Ainsi, la gestion des connaissances peut être perçue comme «la planification, l'organisation, la motivation et le contrôle des personnes, des processus et des systèmes dans l'organisation pour s'assurer que ses actifs liés au savoir sont améliorés et utilisés efficacement». Tout système complet de gestion de connaissance devrait contenir quatre groupes d'éléments: les éléments de création et de capture de connaissances, les éléments de partage et d'enrichissement, les éléments de stockage et de récupération d'informations, et enfin les éléments de diffusion des connaissances.

Bien que la gestion des connaissances soit très bénéfique, il y a souvent de grandes limitations qui entravent le processus. La limitation fondamentale de la gestion des connaissances consiste à expliciter les connaissances tacites et à les rendre accessibles aux autres utilisateurs.

### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme:**

1. Comment les connaissances sont-elles gérées dans votre organisation?
2. Que pouvez-vous faire pour mieux gérer les connaissances?

## 1.12 LA DÉMARCHE LEAN : POUR PLUS D'ÉCONOMIES !



Développé par Toyota dans les années 1950, la démarche Lean est une philosophie qui permet d'éliminer les gaspillages, d'être plus rapide avec moins de ressources en faisant plus vite, c'est une approche intuitive et simple de résolution des problèmes. Le Lean management permet d'obtenir des résultats rapidement tangibles en matière de satisfaction des usagers et d'efficience organisationnelle, sans pour autant révolutionner les modes d'organisation. De nos jours, la démarche a évolué et aujourd'hui on parle plus de Lean six sigma. C'est une démarche rigoureuse qui s'applique aux processus avec pour but d'améliorer la satisfaction des clients, la performance financière des organisations, et de répondre aux objectifs stratégiques.

Elle se déploie plus aisément :

- En travaillant sur les valeurs définies par les clients (la voix du client)
- En se concentrant sur l'attente des actionnaires
- En simplifiant les processus : flux d'informations, de production
- En supprimant les dysfonctionnements
- En optimisant les ressources
- En réduisant la dispersion des processus organisationnels
- En améliorant les performances opérationnelles et en garantissant la capacité des processus

- En connaissant et en améliorant les facteurs qui influent sur les processus
- En améliorant les conditions de travail et en réduisant le stress
- En donnant aux opérations les moyens et les outils d'amélioration

La plupart des organisations devraient adoptées la méthode Lean afin d'être plus efficaces.

**Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. En quoi la démarche Lean est-t-elle importante pour vous et votre organisation?
2. Comment pouvez-vous appliquer la démarche Lean à votre niveau?

## 2 LE PROFESSIONNEL ET LA SOCIÉTÉ

### 2.1 INTRODUCTION

«We are reminded that in the fleeting time we have on this Earth, what matters is not wealth or status or power or fame, but rather how well we have love and what small part we have played in making the lives of other people better.»

– Barack Obama

Un bon professionnel est aussi celui qui œuvre pour le bien-être de la société dans laquelle il exerce son activité. Il doit alors aligner les exigences de l'environnement extérieur à son organisation, se conformer aux exigences du développement durable et ce dans une démarche éthique, en s'adaptant à notre ère de mondialisation, où la diversité, l'inclusion et la cohésion sont capitaux.

### 2.2 EXIGENCES PESTEL

«The safety of the people shall be the highest law.»

– Marcus Cicero

«Technology is a useful servant but a dangerous master.»

– Christian Lange

«NO economy can succeed without a high-quality workforce, particularly in an age of globalization and technical change.»

– Ben Bernanke

Les professionnels et leurs organisations n'existent pas dans le vide. Ils sont étroitement liés à un monde extérieur en constante évolution. Si vous pouvez analyser ce paysage et les

caractéristiques qui influent sur la performance de votre organisation, vous pouvez commencer à prendre des décisions et à planifier indépendamment des incertitudes du futur. Toutes les organisations et les professionnels devraient identifier les facteurs dans leur environnement qui pourraient avoir un impact sur leurs opérations. Une analyse PESTEL (politique, économique, social, technologique, environnemental et légal) est un outil pour vous aider à prendre en compte l'impact potentiel des influences dans le macro-environnement de votre organisation. Il vous permet d'identifier les changements clés possibles dans le monde extérieur de manière structurée.

- **Influences politiques** : stabilité gouvernementale, droit de l'emploi et droit opérationnel ; leadership du gouvernement ; restrictions commerciales ; réglementation fiscale ; etc.
- **Influences économiques** : cycles économiques, mécanismes de constitution de réserves, taux d'intérêt, inflation, pratiques de travail ; taux d'échange ; coût de la vie ; PNB ; etc.
- **Influences socioculturelles** : attitudes vis-à-vis du travail et des loisirs ; croyances ; communications interculturelles ; questions historiques, éthique et religions ; les niveaux d'éducation ; santé et style de vie ; mobilité sociale
- **Influences technologiques** : nouvelles découvertes ; propagation des nouvelles technologies ; les taux de développement de la recherche ; taux d'obsolescence ; taux de changement ; brevets et licences ; propriété intellectuelle
- **Eco-environnement** : lois de protection de l'environnement ; traitement des déchets ; consommation d'énergie ; consommation d'autres ressources ; durabilité
- **Influences juridiques** : législation sur le bien-être ; droit du travail ; santé et sécurité ; la protection des consommateurs ; les organismes de réglementation ; conformité ; droit commercial

Il est important de réfléchir à toutes ces questions, d'identifier celles qui sont pertinentes, d'évaluer leur importance et leur attrait et d'envisager les implications sur votre travail et votre attitude professionnels. Cela vous aidera à réduire les impacts et les effets des menaces potentielles ; cela vous aidera à identifier et exploiter de nouvelles opportunités ; cela vous aidera à analyser et gérer les implications de votre travail sur la société.

Le professionnel en tant que citoyen jouit de droits politiques (droit de vote, etc.), individuels (droit à la vie privée, liberté d'expression, etc.), et économiques et sociaux (droit à la santé, à un revenu minimal, etc.). Ces droits invitent ce dernier à avoir des devoirs, à respecter les droits des autres. On parle ainsi de civilité, de civisme, du respect de la loi, de la participation au fonctionnement de sa région, de son Etat. Vous devrez identifier les formes de participation dans votre contexte, ainsi que les véritables critères de citoyenneté et vous y aligner.



### Sujets pour améliorer votre professionnalisme :

1. Que sont les exigences PESTEL ?
2. A quelles exigences PESTEL votre organisation devrait-elle absolument s'aligner ?

## 2.3 EXIGENCES LIÉES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

«D'autres ont planté ce que je mange, je plante ce que d'autres mangeront.»

– Proverbe persan

«Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.»

– Gro Harlem Brundtland

«Sustainable development is the pathway to the future we want for all. It offers a framework to generate economic growth, achieve social justice, exercise environmental stewardship and strengthen governance.»

– Ban Ki Moon

Suivant le rapport de Gro Harlem Brundtland, lu en 1987 à l'ONU, le développement durable est : «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.»

Quelques principes sous-tendent le développement durable :

- Principe de précaution : des mesures visant à prévenir la dégradation de l'environnement doivent être prises rapidement lorsqu'on suspecte des dommages graves potentiels à la santé ou à l'environnement qui pourraient être provoquées par des activités ou produits à risque
- Principe de prévention : il est important de mettre en œuvre des actions pour prévenir des situations à risque connues qui pourraient avoir des dommages prévisibles
- Principe d'économie et de la bonne gestion des ressources : nous devons économiser les ressources naturelles de la Terre et les gérer de façon optimale afin d'assurer leur durabilité

- Principe de responsabilité individuelle et collective: chaque individu ou groupe devrait prendre ses responsabilités par rapport aux impacts qu'il pourrait causer
- Principe de participation: chacun devrait s'engager personnellement pour que nous puissions permettre aux générations futures de satisfaire leurs besoins
- Principe pollueur-payeur: a pour objectif de faire prendre en compte par les acteurs économiques, les coûts pour la société, des atteintes au cadre écologique provoquées par leurs actions
- Principe d'équité
- Droit à l'information: toute personne devrait être informée des faits la concernant afin qu'elle puisse agir dans son intérêt ou l'intérêt du public.

Exemple d'indicateurs du développement durable dans une région :

- Capital humain: taux d'activité, qualité d'emplois, espérance de vie, éducation, etc.
- Capital social: répartition de revenu, etc.
- Capital produit: valeur foncière du parc immobilier
- Capital financier: avoir net des ménages; actifs financiers du gouvernement.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

Le développement durable touche trois principales dimensions interdépendantes :

- L'économie (développement économique)
- L'environnement (protection de la nature)
- Et la société (progrès social).

Le développement durable implique donc une gestion responsable permettant de mieux utiliser les ressources sous leur seuil de renouvellement, tout en trouvant un meilleur compromis pour satisfaire les trois dimensions ci-dessus. Le professionnel et les organisations devraient y penser en permanence pour sauver notre société et notre planète toute entière en perpétuel déclin.

### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. A quoi sert le développement durable?
2. Agissez-vous conformément aux exigences du développement durable?

## **2.4 ETHIQUE SOCIÉTALE**

«Ethics is not just an abstract intellectual discipline. It is about the conflicts that arise in trying to meet real human needs and values.»

– John Ziman

«Ethics is knowing the difference between what you have a right to do and what is right to do.»

– Potter Stewart

«Morality is not properly the doctrine of how we make our selves happy, but how we make ourselves worthy of happiness.

– Immanuel Kant

L'éthique est une réflexion qui a pour but de distinguer la bonne et la mauvaise façon de se comporter. C'est l'étude de la morale et du comportement humain, afin de promouvoir

des attitudes souhaitables. L'intérêt du professionnel est généralement en conflit avec celui d'autrui, de son organisation, ou de la société. Pour pallier ce problème d'éthique, la plupart des professions et des organisations se dotent de codes déontologiques pour réglementer leur activité professionnelle dans l'intérêt de tous. Par exemple la déontologie de l'ordre national des médecins ou des ingénieurs d'un pays. L'éthique professionnelle suggère les bons comportements en condamnant les mauvaises pratiques. L'éthique demeure au cœur des confrontations entre intérêt personnel, logique économique, et logique sociale. La transgression au respect de la dignité humaine est à l'origine des problèmes éthiques dans nos organisations : harcèlement, clientélisme, viol, etc. Ainsi, la dimension humaine devrait être aussi prise en compte dans toutes nos décisions et agissements.

Les professionnels et les organisations devraient alors promouvoir l'altruisme, et ces comportements éthiques de par leur exemplarité. Pratiquer l'éthique en milieu professionnel ne se résume pas seulement à respecter un certain nombre de valeurs (non au clientélisme, au vol, à la corruption, aux harcèlements sexuels et moraux, aux maux qui minent la société, à la malhonnêteté, etc.); mais cela doit aussi être une dure et ferme volonté de remise en question permanente de nos comportements et agissements vis-à-vis de nous-même, d'autrui, de notre organisation, et de la société toute entière.

### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Selon vous, quels types de comportements peuvent être considérés comme bons ou mauvais dans votre localité ?
2. Comment pouvez-vous démontrer la pratique de l'éthique sociétale dans vos actions ?

## **2.5 LES EXIGENCES LIÉES À LA MONDIALISATION ET À LA GLOBALISATION**

« La mondialisation est un nouveau visage de l'aventure humaine. »

– Jacques Chirac

Globalisation will make our societies more creative and prosperous, but also most vulnerable. »

– Lord Robertson

«It has been said that arguing against globalisation is  
like arguing against the laws of gravity.»

– Kofi Annan

La mondialisation désigne la libre mobilité des personnes, biens, services, techniques et informations sur la Terre. Ce processus naît de la libéralisation des échanges, du développement des moyens de transport de pointe, et des avancées en matière de TIC. Les économies deviennent de plus en plus interdépendantes en conséquence de ces intégrations de marchés, la concurrence se corse, les échanges et interactions des hommes se multiplient à l'échelle planétaire à une vitesse exponentielle. Les cultures entrent en permanente interaction et se brassent. Pour la plupart des auteurs, c'est un processus inéluctable qui conduit à une suppression au fur et à mesure des frontières, mais elle crée aussi de nombreux problèmes : la concurrence qui devient de plus en plus rude, l'incompatibilité des cultures ou civilisations, l'exclusion, etc.

Cette mondialisation profite aux consommateurs qui deviennent de plus en plus exigeants, favorise le financement des entreprises et contribue au progrès technologique. Mais certains se plaignent que les gains soient inégalement dispersés. Cette mondialisation soulève une prise de conscience nécessaire de nos diversités culturelles et de notre interdépendance les uns des autres. Cependant, nous observons des guerres d'influence véhiculées par les cultures. La plupart des structures étatiques perdent leur efficacité dans nos régions fortement mondialisées, et créent ainsi de majeurs défis à relever. La mondialisation pousse les professionnels et les organisations à revoir leurs visions et missions, même leurs valeurs qui pourraient fortement dépendre des marchés et des contextes divergents. Ceux-ci doivent absolument s'adapter aux régions, aux cultures, aux diversités linguistiques, aux exigences technologiques créées par la mondialisation. La mondialisation crée aussi de sérieux problèmes comme le terrorisme ou les risques écologiques. Plusieurs facteurs favorisent la mondialisation de nos jours : coûts de transports et de communication de plus en plus bas, avancées technologiques, etc. Ces facteurs croissent rapidement. Ainsi le professionnel devrait être avisé des bienfaits et des côtés fâcheux de la mondialisation pour mieux agir en conséquence.

### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Quels sont les avantages et les dangers de la mondialisation ?
2. Que pouvez-vous faire pour réussir dans nos marchés qui deviennent de plus en plus globalisés ?

## 2.6 DIVERSITÉ, INCLUSION ET COHÉSION SOCIALE



«Find the good. Seek the Unity. Ignore the divisions among us.»

– Aristotle

«If somebody is different from you, that's not something you criticize, that's something that you appreciate.»

– Barack Obama

«In this world and the world of tomorrow, we must go forward together or not at all.»

– Hillary Clinton

Du fait de la mondialisation des échanges et des marchés, la préconisation de la diversité, l'inclusion et la cohésion sociale sont très importantes pour nos organisations et nos sociétés. Les facteurs qui encouragent cette préconisation sont :

- Les profils démographiques en perpétuelles mutations
- Les milieux de travail et les marchés sont les plus affectés par les changements induits par la mondialisation : les différences doivent être acceptées et valorisées pour avoir des environnements de travail confortables et décents ; ceci impose l'adoption d'une nouvelle façon de gérer la diversité
- La diversité se révèle plus dans la clientèle, le focus de toute organisation ; les besoins de cette clientèle doivent être satisfaits et cette clientèle mérite un certain

grand respect. Les groupes de consommateurs disposent d'un pouvoir de plus en plus grand du fait de la libéralisation des échanges et des informations; les clients ne sont plus assez stables, et les organisations doivent être ouverts et préparées à cet effet.

La diversité désigne la variété des personnes et d'idées que présente une organisation, une société: cette définition pointe les différences exclusives entre les individus (ethnicité, sexe, âge, etc.), les accepte et les met en valeur. Cette diversité est multidimensionnelle. Elle est à la fois visible (diversité des cultures, des ethnies, des races, des nationalités, des sexes, des âges, des langues, etc.) ou parfois invisible (diversité des raisonnements, des mentalités, des perspectives, des expériences, des croyances, des préférences, des statuts, etc.).

L'inclusion quant à elle, est la création d'environnements où l'on est tous respectés, valorisés, acceptés, où l'on éprouve un vrai sentiment d'appartenance, et où l'on a la possibilité d'agir de façon authentique sans aucune contrainte. Les organisations et les professionnels se doivent d'investir dans cette diversité et inclusion. Car elle a aussi beaucoup de conséquences positives :

- Elle renforce la participation et les échanges
- Elle promeut le bien-être de tous
- Elle permet de mieux servir les clients
- Elle augmente les capacités, l'innovation et l'agilité
- Elle consolide les relations communautaires.

Mais l'on constate que la plupart des professionnels font semblant de respecter ces valeurs et devrait revoir toutes leurs actions et pour s'améliorer. De fait, il y a généralement des favoritismes lors de recrutements, des préférences particulières non justifiées lors des élections, etc.

La cohésion sociale désigne le fait que nous pouvons vivre ensemble en bon entente, dans la solidarité et le respect mutuel. Des éléments qui pourraient favoriser cette cohésion sociale sont :

- L'effort commun du vivre ensemble
- L'engagement mutuel
- L'entraide.

Mais l'individu (le professionnel) doit être le principal moteur de cette cohésion social. Car l'individualisme, l'égoïsme est l'un des facteurs principaux fragilisant cette cohésion devant les discriminations. Les pouvoirs publics interviennent aussi pour renforcer cette cohésion en poussant les individus à assumer la responsabilité de tous leurs agissements, ce qui poussent à



des relations un peu plus apaisées. Mais le professionnel devrait toujours réfléchir, se remettre en cause, et agir en permanence pour promouvoir la diversité, l'inclusion et la cohésion sociale très importants pour notre ère sur les bords de la mondialisation et du chaos.

**Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Pourquoi encourager la diversité et l'inclusion ?

## 3 LE PROFESSIONNEL ET SA CARRIÈRE

### 3.1 INTRODUCTION



«Without vision, we are blind to opportunity.»

– Proverbe

«A wise man adapts himself to circumstances, as water molds itself to the pitcher.»

– Proverbe chinois

«Luck is a matter of preparation meeting opportunity.»

– Oprah Winfrey

Le travail occupe et représente généralement une grande place dans nos vies. Chaque travailleur bâtit sa carrière chaque fois qu'il exerce. Une carrière désigne une suite de missions, fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie professionnelle. Ce sont ces étapes cruciales qui marquent son parcours et sa progression dans le monde professionnel. Que vous soyez entrepreneur (indépendant) ou travaillez pour

une organisation, il est important de se donner un plan de carrière pour une satisfaction et une fierté personnelle, dans une société de plus en plus complexe.

Ainsi, tout professionnel devrait donner une vision et orientation à sa carrière. Dans ce chapitre, nous allons nous focaliser sur le cadre des professionnels employés. En tant que professionnel employé ou futur employé, vous devrez au préalable garantir votre employabilité. L'employabilité est un ensemble d'attributs, de compétences et de connaissances que tous les participants au marché du travail devraient posséder pour leur permettre d'entrer et de rester en emploi tout au long de leur vie professionnelle tout en obtenant des résultats satisfaisants dans leur vie économique, sociale et professionnelle.

Pourquoi l'employabilité est-elle si importante? Quels sont les outils nécessaires pour assurer l'employabilité? Elle procure un sentiment de valeur en contribuant à la société; elle offre un endroit pour apprendre les compétences sociales et la responsabilité; elle est un moyen de combattre l'isolement, la solitude et la dépression. Selon plusieurs chercheurs, l'employabilité comprend quatre éléments:

- Les acquis de l'employabilité (connaissances, compétences et attitudes)
- Les compétences de déploiement (compétences de gestion de carrière, y compris les compétences de recherche d'emploi)
- Les compétences de présentation (acquisition de compétences professionnelles, par exemple techniques d'écriture de CV et d'entretiens)
- Les circonstances et facteurs personnels (responsabilités familiales, capacité physique, etc.)

Ces éléments peuvent être divisés en deux groupes: les facteurs favorisant l'obtention d'un emploi et les facteurs permettant de sécuriser un emploi. Nous discuterons également à la fin de ce chapitre comment réaliser une brillante carrière.

### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme:**

1. Quels sont vos principaux objectifs de carrière?
2. Comment les avez-vous établis?

### 3.2 CONSEILS POUR OBTENIR UN BON TRAVAIL



« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie. »

– Confucius

« Hire the best. Pay them fairly. Communicate frequently. Provide challenges and rewards. Believe in them. Get out of their way and they'll knock your socks off. »

– Mary Ann Allison

Les humains représentent la ressource la plus importante de toute organisation. Ainsi, les organisations deviennent de plus en plus sélectives lorsqu'il s'agit d'embaucher un nouvel employé, même un simple stagiaire. De nos jours, la plupart des étudiants se forment avec la mentalité d'être travailleur au lieu d'entreprendre. Le nombre de personnes aspirant au monde de l'emploi ne fait que croître de façon exponentielle et la compétition devient de plus en plus rude pour ce grand nombre de candidats face aux faibles opportunités d'emploi. Il est donc important pour tout professionnel employé ou désirant un emploi d'apprendre comment faire pour obtenir un travail.

Parmi les principales étapes pour obtenir le bon travail, nous avons :

- Choisir et trouver le bon travail
- Concevoir des CV appropriés
- Concevoir de superbes lettres de motivation
- Bien postuler pour le travail choisi
- Bien participer aux éventuels entretiens.

### 3.2.1 CONSEILS POUR TROUVER LE BON EMPLOI

1. Auto-évaluation : réfléchissez sur vos forces et vos faiblesses, et le type de travail que vous aimez accomplir
2. Réfléchissez sur les choix de carrière : dressez une liste de possibilités de carrière
3. Recherche critique des offres d'emploi correspondant à vos choix de carrières : obtenir des informations critiques pour repérer les pistes d'emploi réelles. Nous pouvons effectuer des recherches via internet (sites d'entreprises ou LinkedIn), via les affiches internes/externes des entreprises, via des publications électroniques, via notre réseau ou d'autres réseaux tant formels qu'informels, via des entreprises spécialisées de recrutement, ou via des candidatures spontanées.



Une fois le bon emploi identifié, postulez ou envoyez des candidatures spontanées comprenant très souvent au moins une lettre de motivation et un CV.

### **3.2.2 COMMENT CONCEVOIR UN BON CV**

Pourquoi avez-vous besoin d'un CV ?

Les employeurs sont constamment contactés, et ont très peu de temps pour sélectionner chaque candidat. Ils doivent savoir comment vous pouvez être utile pour un travail particulier en quelques secondes. Votre CV est un outil de communication utilisé par l'employeur pour en savoir plus sur vous. Il résume qui vous êtes et ce que vous pouvez faire. Il aide l'employeur à décider s'il vous invitera à un entretien.

Commencez par créer ou refaire un CV qui met l'accent sur vos principales réalisations, vos compétences, votre expérience et vos études ou votre formation. Une fois que vous avez un CV haut de gamme, la clé est l'adapter à chaque employeur en utilisant des mots-clés et des phrases spécifiques au poste que vous cherchez. Votre résumé devrait essentiellement tenir sur une page tandis que le curriculum vitae (cv) peut être plus d'une page.

Un bon CV doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Il devrait mettre en évidence vos points de vente uniques
- Il devrait être ciblé : personnalisé pour chaque titre d'emploi
- Il devrait être axé sur l'industrie et l'employeur
- Il devrait être axé sur les besoins de l'employeur pas sur le vôtre en priorité
- Il devrait mettre l'accent sur les résultats passés obtenus
- Il devrait utiliser des verbes d'action et des mots-clés
- Il devrait être complet et faire des points rapidement
- Il devrait être visuellement attrayant
- Sans mensonge
- Sans information négative
- Sans éléments politiques ou religieux
- Il devrait être neutre
- Il devrait être exempt de fautes d'orthographe et de grammaire
- Il devrait être simple et non encombré
- Il ne devrait pas être trop long
- Il devrait présenter uniquement les données personnelles à jour et nécessaires
- Il devrait être original et non être une copie
- Il devrait être dans plus d'un format : fichiers Word et PDF



- Il devrait avoir une mise en page équilibrée, simple, attrayante, et aérée
- Il devrait obéir absolument à la fameuse règle des 20 secondes des dirigeants de grandes entreprises américaines :

« Si vous n'avez pas présenté les informations les plus importantes sur vous dans la moitié supérieure de la première page de votre CV, vous n'aurez pas le poste. » Très souvent, si en 20 secondes, les recruteurs ne trouvent pas les éléments marquant sur votre CV, il sera mis de côté du fait d'un grand nombre de candidatures à traiter.

### **3.2.3 COMMENT ÉCRIRE UNE BELLE LETTRE DE MOTIVATION**

Une lettre de motivation est un document écrit soumis avec une demande d'emploi expliquant les qualifications du candidat et son intérêt pour le poste vacant. Une lettre (ou un courriel) bien ou mal rédigé peut avoir une incidence sur la possibilité d'un entretien.

Une bonne lettre de motivation

- est directe et va dans le vif du sujet
- n'est pas une reformulation de votre CV
- parle le même langage que votre recruteur, en utilisant le vocabulaire récurrent de votre métier
- devrait rappeler au recruteur ce qu'il cherche
- devrait expliquer comment vous correspondez à la description de travail
- devrait démontrer pourquoi vous êtes le meilleur choix avec des exemples
- doit être courte et simple
- doit comporter de l'information juste et vérifiable
- doit mettre en avant vos forces pour le poste et non vos faiblesses
- doit être écrite avec un ton assez respectueux
- ne doit pas comporter d'erreurs d'orthographe et de grammaire
- doit être personnalisée pour le poste auquel vous postulez
- doit présenter des réalisations/ résultats mesurables
- devrait montrer clairement ce dont vous êtes capable
- devrait présenter vos compétences de base
- devrait mettre en évidence vos bonnes expériences



### 3.2.4 SECRETS DES ENTRETIENS D'EMBAUCHE RÉUSSIS



Un entretien offre l'opportunité à un employeur potentiel d'en apprendre plus sur vous. Au cours du processus, vous devez communiquer avec assurance vos compétences, vos forces et vos réalisations et faire savoir à l'employeur que vous connaissez l'entreprise et ses besoins. Un entretien réussi commence avec la préparation. Renseignez-vous sur l'entreprise, lisez les communiqués de presse récents et étudiez la description de poste pour vous aider à comprendre : où se trouve la société aujourd'hui stratégiquement, où va-t-elle et que recherche l'employeur ? Si vous pouvez répondre à ces questions, vous serez mieux préparé à montrer comment vos forces et vos compétences peuvent aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Conseils pour réussir son entretien d'embauche :

- Confirmez les détails de l'entretien, y compris la date, l'heure, l'adresse et qui vous allez rencontrer.
- Préparez des questions : sur vous (compétences, identité, expériences passées, antécédents scolaires, forces et faiblesses, croyances, valeurs, préférences), sur la position de travail, sur l'entreprise, et d'autres questions générales liées à l'entreprise. Recherchez les types les plus courants de questions d'entretien d'embauche. De cette façon, vous pouvez élaborer vos réponses longtemps à l'avance et vous sentir confiant dans vos réponses si vous vous sentez sous pression.
- Un grand nombre de recruteurs rejettent le candidat en raison d'un élément trouvé sur les plateformes sociales. De nos jours, 91 % des employeurs recherchent des drapeaux rouges sur vos réseaux sociaux. Nettoyez donc vos pages de médias sociaux.
- Habillez-vous correctement pour l'entretien mettant en vedette l'étiquette professionnelle (voir chapitre).

- Mieux vaut arriver trop tôt qu'en retard
- Présentez un langage corporel convaincant pendant l'interview: une forte poignée de main, une conversation agréable, le contact visuel etc.
- Pendant l'entretien, montrez: vos connaissances des activités de l'entreprise; que vous êtes flexible, énergique et que vous avez une attitude positive; que vous avez beaucoup d'expérience; que vous avez un esprit d'équipe; que vous cherchez à être un expert dans votre domaine, que vous êtes très motivé par le travail.

Pour justifier que vous êtes la meilleure affaire:

- Démontrez votre plaisir à travailler avec eux
- Votre présentation doit être nette, efficace et diplomatique
- Présentez-vous comme authentique et sérieux
- Prenez note de tous les détails portant de votre tenue à votre posture
- Répondez de façon réfléchie aux questions
- Soyez vous-même; ne stressiez pas, soyez calme et confiant
- Ne glissez pas dans une langue non professionnelle
- Ne récapitulez pas simplement votre résumé
- N'ayez pas peur d'admettre que vous ne connaissez pas une réponse; ne vous excusez pas inutilement
- Ne vous vantez pas, ne soyez pas trop humble
- Entretiens téléphoniques: ceux-ci peuvent être difficiles puisque vous n'êtes pas physiquement dans la salle avec votre intervieweur et, dans certains cas, vous devez travailler encore plus dur pour vous démarquer. Prenez des entrevues téléphoniques au sérieux. Habillez-vous comme vous le feriez pour toute autre entretien en face à face. De plus, asseyez-vous à un bureau ou une table. Il est important de créer un réglage similaire à celui que vous auriez devant le gestionnaire d'embauche.
- Entretiens vidéo: ceux-ci sont un excellent moyen d'être connecté, surtout à grande distance. Avant votre entretien vidéo, assurez-vous que votre technologie est à jour et qu'elle fonctionne. Prenez le temps de vérifier également que votre environnement est propre et bien rangé. Cela peut sembler évident, mais au moment de répondre, il peut être facile d'oublier que vous êtes assis devant une caméra.
- Faites un suivi après l'entretien et remerciez éventuellement les recruteurs.

### 3.3 CONSEILS POUR SÉCURISER SON TRAVAIL

«Start by doing what is necessary, then what is possible,  
and suddenly you are doing the impossible.»

– Francis of Assisi

«The only way to do great work is to love what you do. If you  
haven't found it yet, keep looking. Don't settle.»

– Steve Jobs

Une fois que vous avez obtenu le poste de vos rêves, commencez à appliquer le savoir-faire listé plus haut. De plus :

- Connaissiez les attentes, les politiques, les procédures et les tâches du poste; et travaillez en conséquence
- Commencez le travail en visitant les services de base et en connaissant les personnes de base dans les interactions avec la fonction
- Développez des relations positives en apprenant des noms, les règles non officielles les plus importantes du lieu de travail, en vous alliant avec des travailleurs prospères et dignes de confiance
- Démontrer une performance forte – essayer d'atteindre l'excellence et la perfection
- Posez des questions quand vous ne savez pas
- Restez compétitif dans votre métier en apprenant rapidement
- Soyez ponctuel
- Respectez les délais
- Mettez en œuvre les décisions de la hiérarchie
- Acceptez la responsabilité; gérez votre temps
- Capitaliser vos expériences
- Appliquez les politiques
- Demandez de l'aide quand vous en avez besoin
- Rappelez-vous vos objectifs et soyez fiers des petites étapes
- Bonne participation au travail

#### Sujets pour améliorer votre professionnalisme :

1. Que pouvez-vous faire pour mieux sécuriser votre travail?

### 3.4 CONSEILS POUR RÉUSSIR SA CARRIÈRE

«It is never too late to be what you might have been.»

– George Eliot

«Whatever you decide to do, make sure it makes you happy.»

– Paulo Coelho

«Whatever you are, be a good one.»

– Abraham Lincoln

Construire une carrière de succès est un défi majeur. Il est nécessaire de choisir l'option de carrière la mieux adaptée et de progresser vers votre succès. Les amis, la société et la famille peuvent influencer votre choix de carrière, mais quand vous décidez quoi et qui vous voulez devenir, le succès peut vous accueillir à bras ouverts. Réussir sa carrière est assez subjectif et contextuel : cela dépend de l'individu, de la période, des circonstances, etc. Deux personnes peuvent suivre le même parcours sans être toutes les deux satisfaites. Pour atteindre ce but tangible, il faudra prendre en compte les étapes suivantes :

- Auto-introspection : connaissez et respectez vos valeurs. Vous serez souvent obligé de choisir une option de carrière sous la pression énorme de votre famille et/ou vos amis. Au lieu de vous plaindre plus tard dans votre vie de jouer le jeu des reproches, prenez du recul, examinez vos pensées et vos sentiments, et essayer de vous imaginer où et le type de personne que vous voulez être. Choisissez vraiment ce qui vous passionne et suivez le désir d'exercer et de vous faire connaître.
- Etablissement d'objectifs : toute cible est réalisable lorsque vous définissez des objectifs. Ces objectifs doivent être définis pour une période fixe. Cela ajoute de la clarté à votre cible et, par conséquent, vos efforts sont canalisés. Vous pouvez choisir d'établir des objectifs à court ou à long terme en ce qui concerne la croissance de votre carrière. Ayez de bons objectifs, mettez en place des plans d'actions, et trouvez des bons moyens pour les atteindre.
- Travail acharné et travail intelligent : une fois que vous avez fixé votre cheminement de carrière et avez développé une confiance en vous, travaillez dur dans la mesure du possible. Vous devez travailler chaque jour pour atteindre votre objectif. Travaillez plus intelligemment (par exemple en vous organisant et en gérant mieux votre temps) pour minimiser vos efforts tout en maximisant vos résultats.

- Adaptabilité à l'environnement de travail : choisissez un environnement de travail où vous êtes à l'aise ; avec le déficit d'options, vous êtes alors flexible et vous adaptez rapidement. Pour réussir dans votre carrière, l'adaptabilité au travail est très importante. Dans notre monde où les industries se dirigent vers la mondialisation, l'adaptabilité à des conditions et des situations défavorables aidera à conduire votre succès. Ayez un plan mais restez flexible.
- Curiosité : la curiosité au travail se réfère à l'empressement que vous affichez pour apprendre de nouvelles facettes de votre travail et de l'organisation. Comme vous êtes exposé à de nouvelles responsabilités, vous devriez avoir la capacité de surpasser vos collègues et de réussir. Par conséquent, soyez toujours curieux et intuitif lorsque vous êtes exposé à de nouveaux travaux pour réussir dans votre entreprise.
- Apprendre des erreurs : au début de votre carrière, vous êtes crédules et susceptible de faire des erreurs. Cependant, à mesure que vous progressez, vous devriez apprendre de ces erreurs et devenir une personne plus responsable et rationnelle. Cela vous aidera à progresser plus rapidement.
- S'améliorer et se développer en continu
- Via des discussions de coaching ou de mentorat, demandez à votre réseau comment réussir dans votre domaine.

Si vous travaillez chaque jour, vous bâtirez votre carrière ; ainsi, portez grande attention à ce que vous faites et comment vous le faites. Vous devez être en mesure d'identifier et de mettre en œuvre les bonnes pistes d'amélioration qui vous rapprocheront au plus vite de votre accomplissement personnel.

### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Selon-vous, qu'est-ce qu'une carrière réussie ?

## 4 ETABLIR ET IMPLÉMENTER SON PDP (PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL)

### 4.1 INTRODUCTION



«I shall be a good politician. Even if it kills me. Or if it kills anyone else, for that matter.»

– Mark Antony

«Change will not come if we wait for some other person or some other time.  
We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek.»

– Barack Obama

«Change is never easy, but always possible.»

– Barack Obama

Comme vu précédemment, pour être un bon professionnel et faire preuve de professionnalisme de haut niveau, il faut du savoir, du savoir-être et du savoir-faire qui touchent plusieurs plans : personnel, interpersonnel, organisationnel, sociétal. Pour ce faire, le professionnel doit identifier ses lacunes, et mettre en place rigoureusement un plan de développement professionnel afin d'asseoir son professionnalisme. C'est-à-dire qu'il doit acquérir, mettre à jour, développer ou perfectionner ses connaissances, ses attitudes et compétences nécessaires à la bonne tenue de son poste de travail. Ce développement peut se réaliser via des formations, des conférences, des séminaires, des forums, des salons, du coaching ou du mentorat, de l'autoapprentissage, etc. Le professionnel actuellement en exercice, ou ceux aspirants à certaine fonction devrait absolument se développer en permanence afin de rester toujours compétitif, performant et brillant. C'est l'une des formes d'investissement les plus rentables.

Les organisations devraient continuellement penser à comment développer leurs ressources humaines : le capital le plus important pour toute organisation. Tous les métiers (formels ou informels) sont concernés par un tel développement. Mais avant de s'y lancer, il est important de cerner les besoins en développement, se focaliser sur les priorités, y mettre un plan d'action à implémenter soigneusement, puis l'évaluer. Enfin, il faut répéter ce cycle d'activité en permanence afin de toujours s'améliorer.

### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Quel est le rôle d'un PDP ?
2. En quoi vous aide-t-il à être plus professionnel ?

## **4.2 PRIORISER SES DÉFIS, SES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT**

« Our greatest weakness lies in giving up. The most certain way  
to succeed is always to try just one more time. »

– Thomas A. Edison

Pour établir son plan de développement professionnel, la première étape revient à identifier les axes de développement. Après avoir lu tous les chapitres précédents, nous connaissons le minimum de savoir-être et savoir-faire qu'un bon professionnel devrait mettre en exergue. La prédominance d'un critère sur l'autre dépendra énormément de son métier, de sa fonction, de son organisation, de la société dans laquelle il vit, et de lui-même. Pour cela, tenant compte du contexte, l'on doit identifier les principaux écarts, principales lacunes à combler et les challenges à surmonter au travers d'un tel développement professionnel. L'on devrait se questionner profondément.



L'un des meilleurs outils pour le faire est la méthode QQQQCCP :

« Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? »

Par exemple, vous êtes le Directeur des Ressources Humaines d'une entreprise, vous souhaitez que vos employés soient plus professionnels, alors vous vous lancer dans un questionnaire exhaustif :

- **Qui ?** Qui a des lacunes ? Qui a besoin de formation ? Qui devrait les former ?
- **Quoi ?** Quel est le besoin ? En quoi les former ? Quels devraient être les programmes et contenus de leurs formations ?
- **Où ?** Où est ce qu'ils ont plus de difficultés ? Où faire la formation ?
- **Quand ?** Quand faudrait-il les former ? Quand faudrait-il les évaluer ? Quels sont les délais ?
- **Comment ?** Comment les former ? Comment suivre leur développement ? Comment les pousser à suivre les formations ?
- **Combien ?** Combien de personnes former ? Combien coutera la formation ? Quel est le montant du budget disponible ?
- **Pourquoi ?** Pourquoi faut-il absolument les former ?

Ce questionnaire permettra de mieux structurer votre analyse.

Une fois les défis et lacunes identifiés et analysés en profondeur, il faut maintenant prioriser ces objectifs de développement en utilisant la méthode de Pareto : on fournit plus d'attention à ceux qui créeront un plus gros impact.

Le chercheur Wilfredo Pareto (1848–1923) avait découvert que la plupart des situations étaient fortement influencées par une minorité des facteurs. Sa méthode de priorisation permet effectivement de choisir les actions les plus prioritaires. Cette méthode s'exécute en quelques étapes :

- Lister les problèmes (défis, écarts, objectifs de développement)
- Quantifier l'importance de chacun
- Classer les problèmes en ordre décroissant (échelle d'importance)
- Calculer le total et déterminer le pourcentage de chaque donnée par rapport à ce total
- Faire une représentation graphique (histogramme et courbe de fréquences cumulées)
- Identifier les problèmes qui créent plus d'impact : c'est ceux auxquels il faut s'attaquer en priorité et qu'il faut actionner afin d'avoir des bons résultats plus rapidement. L'on doit s'aider d'un bon plan de développement professionnel avec une série d'objectifs et de buts préétablis.

## Sujets pour améliorer votre professionnalisme :

1. A l'heure actuelle, en reparcourant tous les chapitres précédents, et en analysant votre situation présente, établissez vos objectifs de développement.

## 4.3 COMMENT CONSTRUIRE ET IMPLÉMENTER UN PDP ?

« Our plans miscarry because they have no aim. When you don't know what harbor you are aiming for, no wind is the right wind. »

– Seneca

« I am not a product of my circumstances. I am a product of my decisions. »

– Stephen Covey

Un plan de développement professionnel est une approche spécifique (individualisée ou généralisée) pour améliorer la croissance professionnelle dans une carrière ou une entreprise. En termes simples, il s'agit simplement d'un plan pour vous aider (ou une entreprise) à prendre les mesures nécessaires pour développer votre vie professionnelle. La plupart des plans de développements professionnels devraient mentionner l'identité de la personne détentric, ses objectifs, les moyens en œuvre, les délais de réalisation, des indicateurs mesurables. Il est important de découper ses objectifs à long termes en plusieurs objectifs à courts et moyen termes, afin de rester fortement motivé et les réaliser au plus vite. Exemple de PDP :

PLAN DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (PDP)							
Service				Date :			
Noms :		Prénoms :		Matricule			
Compétences nécessaires :	Priorités :	Objectif de développement :	Délais :	Moyens :	Actions nécessaires :	Indicateurs de succès :	Réalisation/ suivi :
<b>Commentaires :</b>							
<b>Signatures :</b>							

L'implémentation d'un PDP consiste à réaliser tous les objectifs de développement grâce aux moyens et supports identifiés, en y exécutant les actions nécessaires dans les délais, avec courage, discipline, et rigueur. Un bon suivi est nécessaire. Malgré le fait que plusieurs professionnels établissent leurs PDP, il est généralement très difficile pour eux de le suivre

ou de changer leurs présentes situations en bravant tous les différents challenges qui se présentent. Ainsi, l'on devrait savoir comment mieux réussir le changement.

**Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Etablissez votre PDP qui vous permettra d'implémenter vos objectifs de développement.

#### **4.4 COMMENT RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?**



«There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success than to take the lead in the introduction of a new order of things»

– Machiavelli (1469–1527)

«The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old, but on building the new.

– Socrates

«It is a bad plan that admits of no modification.»

– Publilius Syrus

Suivant le contexte professionnel, le changement peut être soit imposé ou volontaire, brutal ou progressif, ainsi l'on distinguera des changements prescrits, construits, adaptatifs et de crise. Changer n'est plus un choix, mais l'on devrait chaque fois se questionner sur les meilleurs moyens à utiliser pour le faire, et chaque fois réfléchir comment réduire l'impact des obstacles qui pourront se présenter : ceci est soutenu par la théorie des champs de forces.

Le sociologue Kurt Lewin a initié cette méthode de champs de forces, affirmant en se basant sur les théories physiques et psychologiques, que nos comportements sont influencés par des forces individuelles, contextuelles et sociales. Ces forces peuvent être soit des déclencheurs / propulseurs, soit des barrières / freins du changement. Ainsi, pour arriver au changement, l'on peut soit augmenter l'intensité ou le nombre de forces propulsives, soit diminuer l'intensité ou le nombre de facteurs qui inhibent le changement. Ainsi, afin que n'importe quel changement se produise, les forces propulsives doivent absolument excéder les forces de rétention. Ainsi, pour que le changement ait lieu sur les différents axes de développement choisis, vous devrez mettre en œuvre de bons moyens qui vous permettront de réaliser toutes ces actions planifiées, tout en essayant de minimiser voire éviter ou contourner des contraintes éventuelles, mais il faudrait suivre ce développement en permanence afin de s'améliorer et de continuellement avancer.

#### **Sujets pour améliorer votre professionnalisme :**

1. Qu'est-ce qui vous empêche généralement de progresser ? Pourquoi ?
2. Que pouvez-vous donc faire dans ce cas ?

## **4.5 COMMENT SUIVRE SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL : LA MÉTHODE PDCA**

« La folie c'est répéter toujours la même action en espérant qu'elle produise des effets différents. »

– Albert Einstein

« Strive for continuous improvement, instead of perfection. »

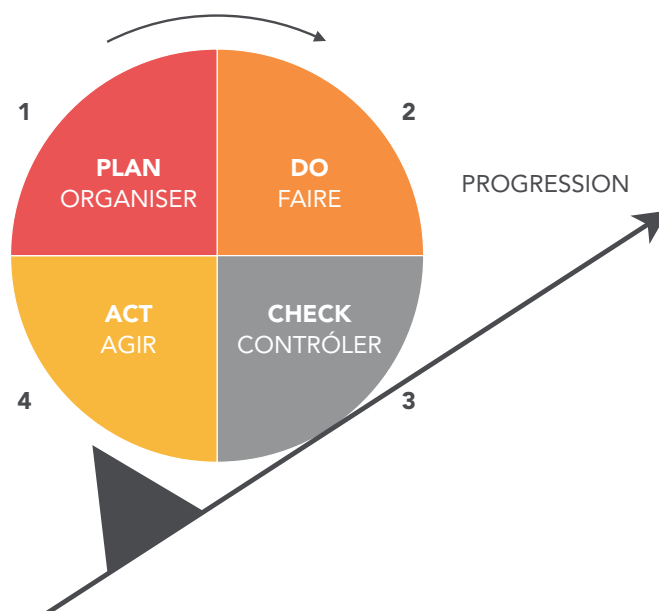
– Kim Collins

« To improve is to change; to be perfect is to change often. »

– Winston Churchill

L'amélioration continue vise la perfection, l'efficacité et l'excellence. C'est une pratique qui devrait profiter à tous les professionnels, dans l'accomplissement de leur potentiel et leur développement. Ainsi, elle permettra au professionnel de s'adapter à son poste, d'évoluer professionnellement, de se développer, d'éviter la stagnation, d'être de plus en plus compétitif, d'assurer une grande qualité, d'être à la pointe des nouvelles technologies et développement, etc.

Plusieurs démarches sont généralement adoptées à cet effet. Celle qui est la plus utilisée est la méthode PDCA de Deming, pour « Plan, Do, Check, Act ». C'est une démarche d'amélioration cyclique et perpétuelle. Elle consiste à planifier des actions, les exécuter, puis les évaluer, ensuite *agir* pour les modifier lors des prochaines exécutions. Chaque boucle d'amélioration continue (PDCA) donne naissance à une multitude de cycles : « on pousse, on met la cale ; on repousse et on met la cale et ainsi de suite » ; c'est une vraie amélioration continue ! Les professionnels devraient tous avoir cet état d'esprit pour mieux et vite avancer continuellement, ce qui conduit à de grandes réalisations multiniveaux.



### Sujets pour améliorer votre professionnalisme :

1. Essayez d'implémenter votre PDP avec la méthode PDCA, une fois les contraintes minimisées.

## 5 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Sans aucun doute, le non professionnalisme est très dangereux pour tous et continue à se propager catastrophiquement ! Chaque travailleur, à tout niveau, doit penser au professionnalisme et comment y accéder. Car ce dernier est très précieux dans tous les domaines et conduit à des résultats sûrs et miraculeux. Le but de ce livre était de démontrer aussi dans les détails cette place qu'il assure, d'aider les lecteurs à mieux l'implémenter en leur présentant quelques « secrets », astuces, et points clés qui les guideront vers un changement positif afin qu'ils puissent devenir de « vrais » professionnels et garantir des résultats supérieurs.

En tant que professionnel, commencez à prendre votre travail au sérieux et bien faire la bonne chose au bon moment ; bref, ne rien négliger. Compte tenu des récompenses certaines du professionnalisme, vous devez développer votre professionnalisme pas à pas, en travaillant vos caractéristiques intrinsèques, avant de soigner vos interactions avec les autres, puis en améliorant votre conduite dans (et avec) votre organisation. Adaptez-vous aux exigences sociétales, sans oublier d'enraciner vos bases pour une carrière réussie et solide. Réfléchissez aussi sur comment vous développer en permanence sur tous ces angles, pour une garantie d'un « vrai » professionnalisme. Nous vous invitons à continuellement travailler dur sur ces points afin de devenir et rester toujours meilleurs !

**A vous de jouer,**

**Avec nos encouragements une fois de plus,**

**Devenez et restez professionnel(s) !**

**Bonne chance !**

## 6 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1) [Backzor, L. et Zheltoukhova, K. \(2017\) HR professionalism what do we stand for \[En Ligne\]. Reperé à https://www.cipd.co.uk/Images/hr-professionalism-what-do-we-stand-for\\_2017\\_tcm18-17960.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/hr-professionalism-what-do-we-stand-for_2017_tcm18-17960.pdf) (Date consultation : 21 septembre 2017)
- 2) Beaton, G. (2010) *Why professionalism is still relevant*. Legal Studies Research Paper No. 445. University of Melbourne. [En Ligne]. Reperé à [https://www.psc.gov.au/sites/default/files/Why%20professionalism%20is%20still%20relevant\\_Beaton.pdf](https://www.psc.gov.au/sites/default/files/Why%20professionalism%20is%20still%20relevant_Beaton.pdf) (Date consultation : 12 octobre 2017).
- 3) Campbell, S.L. et Taylor D.D. (s. d.) *Professionalism in the workplace* [En Ligne]. repéré à [http://www.umkc.edu/starr/Workplace\\_Professionalism.pdf](http://www.umkc.edu/starr/Workplace_Professionalism.pdf) (Date consultation : 16 octobre 2017).
- 4) [Casey, J.T. \(2005\) «The top 10 causes of unprofessional conduct» SPRING CONFERENCE 2005 OF THE COLLEGE OF LICENSE PRACTICAL NURSES](http://www.clpna.com/wp-content/uploads/2013/09/doc_Top10_Causes_of_Unprofessional_Conduct.pdf). Alberta, 29 Avril 2005 [En Ligne]. Reperé à [http://www.clpna.com/wp-content/uploads/2013/09/doc\\_Top10\\_Causes\\_of\\_Unprofessional\\_Conduct.pdf](http://www.clpna.com/wp-content/uploads/2013/09/doc_Top10_Causes_of_Unprofessional_Conduct.pdf) (Date consultation : 17 Septembre 2017). Dana, P.H. (2000) «Professional Attitudes and Behaviors: The «A's and B's» of Professionalism», *American Journal of Pharmaceutical Education* 64. *Semantic Scholar* [En ligne]; Reperé à <https://pdfs.semanticscholar.org/3e46/aab9998a2002e9eb663049ab773b34137053.pdf> (Date consultation 22 Septembre 2017).
- 5) [Davis, M. \(1988\) «Professionalism means putting your profession first» The Georgetown Journal of Professional Ethics](#), 2(1).
- 6) EYMERI-DOUZANS, J. (s. d.) Sociologie des professions, *Encyclopédie Universalis*. Reperé à <http://www.universalis.fr/encyclopedie/sociologie-des-professions/> (Date consultation : le 19 Octobre 2017).
- 7) *Exercer votre profession ou votre métier* (2017). Reperé à <https://www.ontario.ca/fr/page/exercer-votre-profession-ou-votre-metier> (Date consultation : 17 Septembre 2017).
- 8) Felkins, K., Leighley, H.P., et Jankovic, A. (1998) «The Royal Mail Ship Titanic: Did a Metallurgical Failure Cause a Night to Remember?» *The Minerals, Metals & Materials Society*. Reperé à <http://www.tms.org/pubs/journals/JOM/9801/Felkins-9801.html> (Date consultation : 14 Octobre 2017).
- 9) Girard, D. (2011) *Le professionnalisme et l'éthique au travail*. Sous la direction de Lyse Langlois, Québec: Les Presses de l'Université Laval [En Ligne]. Reperé à <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2012-v67-n3-ri0296/1012543ar.pdf> (Date consultation; 22 septembre 2017).
- 10) Hanson, K.O. (2004) *The Six Ethical Dilemmas Every Professional Faces* [En Ligne]. Reperé à [http://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/2014/10/22/Hanson%20VERIZON%20Monograph\\_2014-10%20Final%20%281%29.pdf](http://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/2014/10/22/Hanson%20VERIZON%20Monograph_2014-10%20Final%20%281%29.pdf) (Date consultation : 15 Octobre 2017).



- 11) Journal de Montréal (2017) *Métier ou Profession*. Repéré à <http://www.journaldemontreal.com/2017/01/24/metier-ou-profession> (Date de consultation : 30 septembre 2017)
- 12) Jutras, Y. (2010) *Guide d'exploration de métiers et de professions*, Association québécoise d'information scolaire et professionnelle [En ligne]. Repéré à <https://www.aqisep.qc.ca/archives/colloque/an2010/MB-11/GuideApprocheOrientante.pdf> (Date consultation : 19 Septembre 2017).
- 13) Langdon, K.(s.d.) *Professionalism – A straightforward equation?* [En Ligne]. Repéré à [https://www.aut.ac.nz/\\_data/assets/pdf\\_file/0019/456310/12-Professionalism.pdf](https://www.aut.ac.nz/_data/assets/pdf_file/0019/456310/12-Professionalism.pdf) (Date consultation : 30 Aout 2017).
- 14) Lester,S. (2015) « *On professions and being professional* », *Researchgate*[En ligne]. Repéré à : [https://www.researchgate.net/publication/282869060\\_On\\_professions\\_and\\_being\\_professional](https://www.researchgate.net/publication/282869060_On_professions_and_being_professional) (Date consultation : 15 septembre 2017).
- 15) Ministère Québécois de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2016) *L'exercice d'une profession régie par un ordre professionnel* [En Ligne]. Repéré à <https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/professions-regies/brochure-ordre-professionnel.pdf> (Date consultation : 12 octobre 2017).
- 16) Norton, A. (2010) *10 things that define a true professional*. Repéré à <http://www.techrepublic.com/blog/10-things/10-things-that-define-a-true-professional/> (Date contation : 14 Septembre 2017).
- 17) Ontario Council of Agencies Serving Immigrants. (2017) *Mon occupation est-elle une profession ou un métier qualifié?*. Repéré à <https://etablissement.org/ontario/emploi/professions-et-metiers/profession-ou-metier-reglemente-ou-non/mon-occupation-est-elle-une-profession-ou-un-metier-qualifie/> (Date consultation : 12 Septembre 2017).
- 18) Ordre des Ingénieurs du Québec(2011) *Le professionnalisme pour assurer l'équilibre*. Repéré à [http://gpp.oiq.qc.ca/le\\_professionnalisme\\_pour\\_assurer\\_l\\_equilibre.htm](http://gpp.oiq.qc.ca/le_professionnalisme_pour_assurer_l_equilibre.htm) (Date consultation : 14 Septembre 2017).
- 19) Organisation Internationale du Travail (2007) *Résolution sur la mise à jour de la classification internationale type des professions* [En Ligne]. Repéré à <http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/docs/resol08.pdf> (Date consultation : 12 septembre 2017)
- 20) Paradeise, C. (2004) « *Comprendre les professions: l'apport de la sociologie* », *Researchgate* [En ligne] Repéré à [https://www.researchgate.net/publication/260058066\\_Comprendre\\_les\\_professions\\_l%27apport\\_de\\_la\\_sociologie](https://www.researchgate.net/publication/260058066_Comprendre_les_professions_l%27apport_de_la_sociologie) (Date consultation : 10 octobre 2017).
- 21) Phaneuf, M. (2013) *Le professionnalisme infirmier: une foule de petites et de grandes choses*[En Ligne]. Repéré à <http://www.prendresoin.org/wp-content/uploads/2013/10/Le-professionnalisme-infirmier-Une-foule-de-petites-et-de-grandes-choses.pdf> (Date Consultation : 21 Octobre 2017)
- 22) « *Profession* » (2017) *Wikipedia*. Repéré à <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Profession&oldid=141475146> (Date consultation : 18 Octobre 2017).

- 23) Professions Australia (2016) *What is a professional*. Reperé à <http://www.professions.com.au/about-us/what-is-a-professional> (Date consultation : 23 Septembre 2017).
- 24) « Profession réglementée » (2017) *Wikipédia*. Reperé à [http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Profession\\_r%C3%A9glement%C3%A9e&oldid=141616063](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Profession_r%C3%A9glement%C3%A9e&oldid=141616063) (Date consultation : 18 Octobre 2017)
- 25) « Professionnalisme » (2017) *Wikipédia*. Reperé à <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Professionnalisme&oldid=140722351> (Date consultation : 20 Octobre 2017).
- 26) Romero, E.J. (2004) *Top Ten Most Common Unprofessional Behaviors*. Reperé à <https://www.linkedin.com/pulse/20140706111652-12357314-top-10-most-common-unprofessional-behaviors/> (Date consultation : 15 Septembre 2017).
- 27) Rutledge, A. (2011) *defining-design-professionalism*. Reperé à <http://designprofessionalism.com/defining-design-professionalism-1.php> (Date consultation : 12 Septembre 2017).
- 28) Srinivasan, V. et Halada, G. (2012) *Engineering Disasters and Learning from Failure*. Reperé à <http://www.matscieng.sunysb.edu/disaster/> (Date consultation : 13 Octobre 2017).
- 29) United States Department of Agriculture Food Safety and Inspection Service (2009) *Professionalism and Government Ethics Essentials* [En Ligne]. Reperé à [https://www.fsis.usda.gov/wps/wcm/connect/993722d2-1038-4687-a48b-147dc41776fd/PHVt-Professionalism\\_Ethics.pdf?MOD=AJPERES](https://www.fsis.usda.gov/wps/wcm/connect/993722d2-1038-4687-a48b-147dc41776fd/PHVt-Professionalism_Ethics.pdf?MOD=AJPERES) (Date consultation : 13 Octobre 2017).
- 30) United States Department of Labor (s.d.) *Professionalism* [En Ligne]. Reperé à <https://www.dol.gov/odep/topics/youth/softskills/Professionalism.pdf> (Date cnosultation : 12 Septembre 2017).

#### **Autres liens :**

- 1) <http://www.lifestyle-conseil.com/vivre-en-bonne-sante/>
- 2) <http://la-boite-a-sante.com/etre-heureux-secret-vie-bonne-sante/>
- 3) <http://rqasf.qc.ca/files/guide-alimentation.pdf>
- 4) [http://www.dds.ca.gov/ConsumerCorner/docs/GuideHealthyLiving\\_English.pdf](http://www.dds.ca.gov/ConsumerCorner/docs/GuideHealthyLiving_English.pdf)
- 5) <http://www.lifestyle-conseil.com/garder-la-forme-physique/>
- 6) [http://media.briantracy.com/downloads/pdf/mosd\\_10page.pdf](http://media.briantracy.com/downloads/pdf/mosd_10page.pdf)
- 7) [http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/documents/pdf/FicheFondamentaux-exe\\_ok4\\_.pdf](http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/documents/pdf/FicheFondamentaux-exe_ok4_.pdf)
- 8) [https://fr.wikipedia.org/wiki/Quotient\\_intellectuel](https://fr.wikipedia.org/wiki/Quotient_intellectuel)
- 9) <http://www.lmg.ulg.ac.be/spip/IMG/IM-synthese.pdf>
- 10) <http://cll.qc.ca/Publications/Intelligences%20multiples.pdf>
- 11) [https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV\\_59.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_59.htm)
- 12) <http://www.talentsmart.com/about/emotional-intelligence.php>

- 13) [https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV\\_59.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_59.htm)
- 14) <http://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1008538-les-gourous-du-management/1008555-howard-gardner>
- 15) <https://howardgardner.com/five-minds-for-the-future/>
- 16) [http://ekldata.com/\\_a0t85DvEhG66CJlJb79lL-GAn0/CultureGe.pdf](http://ekldata.com/_a0t85DvEhG66CJlJb79lL-GAn0/CultureGe.pdf)
- 17) <https://fr.wikihow.com/%C3%AAtre-ouvert-d%27esprit>
- 18) <http://www.lafontaine.net/lesFables/afficheFable.php?id=93>
- 19) [https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/comment-travailler-avec-rigueur-sans-devenir-rigide\\_1496871.html](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/comment-travailler-avec-rigueur-sans-devenir-rigide_1496871.html)
- 20) <http://bookboon.com/en/successful-time-management-ebook>
- 21) <http://www.journaldunet.com/management/expert/52876/les-7-lois-de-la-gestion-des-priorites-et-du-temps.shtml>
- 22) <http://www.qualiblog.fr/wp-content/sp-resources/forum-file-uploads/emmy/2013/04/Methode-des-5S.pdf>
- 23) <http://e-libdigital.com/download/gestion-documentaire.pdf>
- 24) <http://e-libdigital.com/download/gestion-documentaire.pdf>
- 25) <https://www.scribd.com/document/60618504/gestion-documentaire>
- 26) <http://www.e-bookdownload.net/search/gestion-documentaire>
- 27) [http://congrescpi.com/wp-content/uploads/2016/11/CPI2016-43\\_Gestion-documentaire.pdf](http://congrescpi.com/wp-content/uploads/2016/11/CPI2016-43_Gestion-documentaire.pdf)
- 28) <https://www.mindtools.com/pages/article/managing-stress.htm>
- 29) [bookboon.com/fr/risk-and-crisis-communication-ebook](http://bookboon.com/fr/risk-and-crisis-communication-ebook)
- 30) [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh3f.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf)
- 31) [https://www.prevention.va.gov/mpt/2013/docs/managstressworkbook\\_dec2013.pdf](https://www.prevention.va.gov/mpt/2013/docs/managstressworkbook_dec2013.pdf)
- 32) <http://www.workstress.net/sites/default/files/effective-stress-management-personal-guide-part1.pdf>
- 33) <http://www.mbcindia.com/Image/02%20.pdf>
- 34) [https://g.christianbook.com/ns/pdf/add\\_res/368996.pdf](https://g.christianbook.com/ns/pdf/add_res/368996.pdf)
- 35) [http://keltymentalhealth.ca/sites/default/files/toolkit\\_for\\_professionals-module\\_4\\_-\\_stress\\_management.pdf](http://keltymentalhealth.ca/sites/default/files/toolkit_for_professionals-module_4_-_stress_management.pdf)
- 36) [http://www.donmelnichuk.com/uploads/6/2/3/8/6238162/understanding\\_and\\_managing\\_stress\\_-\\_partial\\_blue\\_world\\_v2.pdf](http://www.donmelnichuk.com/uploads/6/2/3/8/6238162/understanding_and_managing_stress_-_partial_blue_world_v2.pdf)
- 37) [https://www.gp-update.co.uk/SM4/Mutable/Uploads/pdf\\_file/Stress-management.pdf](https://www.gp-update.co.uk/SM4/Mutable/Uploads/pdf_file/Stress-management.pdf)
- 38) [https://www.mind.org.uk/media/1993364/how-to-manage-stress\\_2015.pdf](https://www.mind.org.uk/media/1993364/how-to-manage-stress_2015.pdf)
- 39) <https://fr.wikipedia.org/wiki/Résilience>
- 40) [https://fr.wikipedia.org/wiki/Résilience\\_\(psychologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Résilience_(psychologie))
- 41) [http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail\\_dossier\\_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossier=528](http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossier=528)
- 42) <http://www.psychologies.com/Therapies/Psychanalyse/Travail-psychanalytique/Interviews/Resilience-comment-ils-s-en-sortent>

- 43) <http://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/comment-developper-votre-resilience-au-travail/580612>
- 44) <http://www.latribune.fr/blogs/mieux-dans-mon-job/20131127trib000798064/la-resilience-au-travail-c-est-possible-.html>
- 45) <http://www.shepellfgi.com/understandingmentalillness/article.aspx?title=Larésilienceautravailetàlamaison&a=67&lang=FR>
- 46) [http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/08/05/la-resilience-au-travail\\_4439006\\_1698637.html](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/08/05/la-resilience-au-travail_4439006_1698637.html)
- 47) <https://carpentierblogrh.wordpress.com/2016/12/10/comment-developper-la-resilience-au-travail/>
- 48) <http://www.lesateliersdupositif.fr/a-53-la-resilience-au-travail-...-c--est-possible-.php>
- 49) <http://www.journaldemontreal.com/2017/09/05/resilience-au-travail--limportance-de-la-recuperation>
- 50) <https://skappy.co/blog/2016/03/08/chapitre-1-la-resilience-au-travail/>
- 51) <http://events.snwebcastcenter.com/manulife/GBRS/Prod/WSMH/fr/ma-sante-mentale/rester-en-bonne-sante-mentale/resilience-au-travail.html>
- 52) <http://www.rifssso.ca/wp-content/uploads/2016/02/Atelier-6-Sépanouir-sous-pression-La-résilience-au-travail.pdf>
- 53) <https://www.repere-eph.com/accompagnement-au-changement/developper-sa-resilience-au-travail.html>
- 54) <http://journalmetro.com/opinions/au-boulot/911266/resilience-au-travail-ne-vous-sentez-pas-vise/>
- 55) <https://www.morneaushepell.com/ca-fr/Publications/résilience-les-5-r-de-la-santé-mentale-au-travail>
- 56) <http://journalmetro.com/plus/carrieres/995819/resilience-au-travail-limportance-de-la-recuperation/>
- 57) <https://www.opp.com/fr-FR/Solutions/Building-resilience>
- 58) <https://idees.banquenationale.ca/resilience-au-travail-importance-bien-recuperer/>
- 59) <https://www.morneaushepell.com/sites/default/files/documents/1833-resilience-les-5-r-de-la-sante-mentale-au-travail/7070/ms5rbrochure-resilience.fr-gen-v2.pdf>
- 60) <https://www.ashridge.org.uk/Media-Library/Ashridge/PDFs/Publications/BuildingPersonalResilienceAtWork.pdf>
- 61) <http://www.davcorp.com.au/media/11760/Emotional%20Resilience%20at%20Work.pdf>
- 62) <https://www.wfd.com/PDFS/Resilient%20Workforce.pdf>
- 63) <http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/qualifications-and-programmes/aca/aca-students/initial-professional-development/cabawebinar-building-personal-resilience-slides.ashx>
- 64) <https://nywea.org/clearwaters/13-3-fall/6.pdf>
- 65) [http://www.robertsoncooper.com/files/download/Wellbeing\\_to\\_support\\_change\\_download.pdf](http://www.robertsoncooper.com/files/download/Wellbeing_to_support_change_download.pdf)

- 66) <https://hbr.org/2016/06/627-building-resilience-ic-5-ways-to-build-your-personal-resilience-at-work>
- 67) <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp94.pdf>
- 68) [http://www.uis.edu/counselingcenter/wp-content/uploads/sites/87/2013/04/the\\_road\\_to\\_resilience.pdf](http://www.uis.edu/counselingcenter/wp-content/uploads/sites/87/2013/04/the_road_to_resilience.pdf)
- 69) <http://www.skillsforcare.org.uk/Document-library/Skills/Mental-health/3.-What-can-I-do-as-an-employer-to-develop-the-resilience-of-the-people-who-work-for-me.pdf>
- 70) [https://www.earthquakecountry.org/library/7\\_Steps\\_to\\_a\\_Disaster\\_Resilient\\_Workplace.pdf](https://www.earthquakecountry.org/library/7_Steps_to_a_Disaster_Resilient_Workplace.pdf)
- 71) [https://forbusinessake.files.wordpress.com/2014/11/tough\\_at\\_the\\_top.pdf](https://forbusinessake.files.wordpress.com/2014/11/tough_at_the_top.pdf)
- 72) <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/resilience-guide>
- 73) [http://www.shepellfgi.com/EN-CA/hrfundamentals/pdf/HealthyWorking-DomesticEAP-HrFundamentals2\\_E\\_0913.pdf](http://www.shepellfgi.com/EN-CA/hrfundamentals/pdf/HealthyWorking-DomesticEAP-HrFundamentals2_E_0913.pdf)
- 74) [https://www.bitc.org.uk/sites/default/files/emotional\\_resilience\\_toolkit\\_0.pdf](https://www.bitc.org.uk/sites/default/files/emotional_resilience_toolkit_0.pdf)
- 75) <https://www.unison.org.uk/content/uploads/2016/10/24053.pdf>
- 76) [http://www.ox.ac.uk/media/global/www.ox.ac.uk/local/sites/uasconference/presentations/W2\\_Strategies\\_to\\_promote\\_emotional\\_resilience.pdf](http://www.ox.ac.uk/media/global/www.ox.ac.uk/local/sites/uasconference/presentations/W2_Strategies_to_promote_emotional_resilience.pdf)
- 77) <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2016/03/releas-capcty-6-topic-sht-6-2.pdf>
- 78) [https://www.heacademy.ac.uk/system/files/emotional\\_resilience\\_louise\\_grant\\_march\\_2014\\_0.pdf](https://www.heacademy.ac.uk/system/files/emotional_resilience_louise_grant_march_2014_0.pdf)
- 79) <https://www.nottingham.ac.uk/research/groups/crelm/documents/teachers-resilience/teachers-resilience.pdf>
- 80) [https://www.rch.org.au/uploadedFiles/Main/Content/transition/Developing\\_Resilience.pdf](https://www.rch.org.au/uploadedFiles/Main/Content/transition/Developing_Resilience.pdf)
- 81) [https://www.mainequalitycounts.org/image\\_upload/Resilience\\_Review\\_of\\_Literature\\_Health\\_Professionals.pdf](https://www.mainequalitycounts.org/image_upload/Resilience_Review_of_Literature_Health_Professionals.pdf)
- 82) <http://www.ijsrp.org/research-paper-1013/ijsrp-p2274.pdf>
- 83) <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7552.pdf>
- 84) <http://www.working-minds.org.uk/documents/emotional-resilience-workbook.pdf>
- 85) [http://themindfulnessinitiative.org.uk/images/reports/MI\\_Building-the-Case\\_v1.1\\_Oct16.pdf](http://themindfulnessinitiative.org.uk/images/reports/MI_Building-the-Case_v1.1_Oct16.pdf)
- 86) <https://humanstress.ca/Documents/pdf/Mammoth-Magazine/Mammoth-no13-EN.pdf>
- 87) [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_358383.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358383.pdf)
- 88) <http://www.postcarbon.org/wp-content/uploads/2015/11/Six-Foundations-for-Building-Community-Resilience.pdf>
- 89) [https://www.researchgate.net/profile/Lawrence\\_Amazue/publication/281345910\\_Psychological\\_ownership\\_hope\\_resilience\\_and\\_employee\\_work\\_engagement\\_behaviour\\_among\\_teachers\\_in\\_selected\\_mission\\_schools/](https://www.researchgate.net/profile/Lawrence_Amazue/publication/281345910_Psychological_ownership_hope_resilience_and_employee_work_engagement_behaviour_among_teachers_in_selected_mission_schools/)



- [links/57232d7b08ae586b21d83b2f/Psychological-ownership-hope-resilience-and-employee-work-engagement-behaviour-among-teachers-in-selected-mission-schools.pdf?origin=publication\\_detail](#)
- 90) [http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic\\_note\\_issue\\_13.pdf](#)
  - 91) [https://wellmd.stanford.edu/content/dam/sm/wellmd/documents/10-ways-to-build-resilience.pdf](#)
  - 92) [http://docplayer.fr/33512845-L-environnement-de-travail-dynamique.html](#)
  - 93) [http://images.ruceci.com/PDFS/CP2.pdf](#)
  - 94) [https://www.uccs.edu/career/resources/students/professional-etiquette-in-the-workplace/separate-your-personal-and-professional-life.html](#)
  - 95) [https://www.fastcompany.com/1754431/5-tips-separate-personal-and-professional-life-online](#)
  - 96) [https://www.linkedin.com/pulse/how-keep-your-personal-life-private-work-stacie](#)
  - 97) [http://www.uvm.edu/hrs/healthy/LeaderSpring2016.pdf](#)
  - 98) [https://www.gnapartners.com/wp-content/uploads/2016/09/Presentation-Workplace-Negativity.pdf](#)
  - 99) [https://aasb.org/wp-content/uploads/Dealing-with-Negative-People.pdf](#)
  - 100) [http://ekladata.com/4HqhvjTexMq05LV1RGAFPGRy3nc/Les-notions-de-communication-professionnelle.pdf](#)
  - 101) [http://extranet.editis.com/it-yonixweb/images/300/art/doc/d/d88798e34bc4fc0b333433363432393430333533.pdf](#)
  - 102) [http://extranet.editis.com/it-yonixweb/images/300/art/doc/d/d88798e34bc4fc0b333433363432393430333533.pdf](#)
  - 103) [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33942/1/gupea\\_2077\\_33942\\_1.pdf](#)
  - 104) [https://www.cbd.int/cepa/toolkit/2008/doc/CBD-Toolkit-Section4.pdf](#)
  - 105) [http://www.healthnet.org.np/downloads/manual/Conflict\\_management.pdf](#)
  - 106) [http://olshak.com/wp-content/uploads/2010/04/Intro-to-Conflict-Presentation-Basic-Outline.pdf](#)
  - 107) [http://fc.civil.tamu.edu/publications/brochures/conflict.pdf](#)
  - 108) [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf](#)
  - 109) [http://www.fao.org/docs/up/easypol/798/negotiation-introduction\\_256en.pdf](#)
  - 110) [http://www.hec.unil.ch/jusunier/Courses/Negotiation/NEGO-GB-2.pdf](#)
  - 111) [http://law.indiana.edu/instruction/tanford/web/b564old/negotiation.pdf](#)
  - 112) [https://www.acq.osd.mil/dpap/cpf/docs/contract\\_pricing\\_finance\\_guide/vol5\\_ch1.pdf](#)
  - 113) [http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/4-5\\_Negotiation\\_background\\_paper\\_179EN.pdf](#)
  - 114) [http://therfu.org/wp-content/uploads/file/Learning%20Zone/Negotiating%20Skills/An%20Introduction%20to%20Negotiation%20Skills.pdf](#)
  - 115) [https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/01/BUS209-5.2-Negotiation.pdf](#)
  - 116) [http://assa.noppen.com.cn/Uploads/2014-09-23/20140923024709.pdf](#)

- 117) <http://assa.noppen.com.cn/Uploads/2014-09-23/20140923024709.pdf>
- 118) [http://constructingexcellence.org.uk/wp-content/uploads/2015/03/Teamwork\\_Guide.pdf](http://constructingexcellence.org.uk/wp-content/uploads/2015/03/Teamwork_Guide.pdf)
- 119) [https://itll.colorado.edu/images/uploads/courses\\_workshops/geen1400/textbook/ch06teamwork\\_and\\_working\\_in\\_teams.pdf](https://itll.colorado.edu/images/uploads/courses_workshops/geen1400/textbook/ch06teamwork_and_working_in_teams.pdf)
- 120) <https://www.thebalancecareers.com/tips-for-better-teamwork-1919225>
- 121) [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.4.1\\_Tips%20for%20achieving%20high%20performance\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.4.1_Tips%20for%20achieving%20high%20performance_0.pdf)
- 122) [http://www.acas.org.uk/media/pdf/g/7/B14\\_1.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/g/7/B14_1.pdf)
- 123) [https://www.qualtrics.com/wp-content/uploads/2014/06/TNS\\_2703-14\\_ManagerTipsBook\\_EMAIL.pdf](https://www.qualtrics.com/wp-content/uploads/2014/06/TNS_2703-14_ManagerTipsBook_EMAIL.pdf)
- 124) ([http://www.hthts.com/Teleseminars/Doug\\_Bear\\_Leadership\\_Essentials.pdf](http://www.hthts.com/Teleseminars/Doug_Bear_Leadership_Essentials.pdf); [http://www.au.af.mil/au/afri/aspi/apjinternational/apj-s/2011/2011-4/2011\\_4\\_02\\_powell\\_s\\_eng.pdf](http://www.au.af.mil/au/afri/aspi/apjinternational/apj-s/2011/2011-4/2011_4_02_powell_s_eng.pdf);
- 125) <https://www.civilservice.louisiana.gov/files/divisions/Training/Manuals/Effective%20Problem%20Solving.pdf>
- 126) <https://www.anxietybc.com/sites/default/files/ProblemSolving.pdf>
- 127) [https://www.iccb.org/iccb/wp-content/pdfs/adulted/healthcare\\_curriculum/curriculum&resources/career\\_develop/f\\_cd\\_resource\\_file/Effective%20Problem-solving%20for%20groups.pdf](https://www.iccb.org/iccb/wp-content/pdfs/adulted/healthcare_curriculum/curriculum&resources/career_develop/f_cd_resource_file/Effective%20Problem-solving%20for%20groups.pdf)
- 128) <http://www.rpi.edu/dept/hr/docs/Creating%20a%20Problem%20Solving%20Culture.pdf>
- 129) <https://training.fema.gov/emiweb/downloads/is241.pdf>
- 130) [http://www.agacentralin.org/files/AGA\\_Presentation\\_-\\_Feb\\_6.pdf](http://www.agacentralin.org/files/AGA_Presentation_-_Feb_6.pdf)
- 131) <http://rb.ec-lille.fr/l/Qualite/Methodes%20de%20Resolution%20de%20Probleme.pdf>
- 132) <http://global.oup.com/us/companion.websites/9780195183436/about/samplechapters/CHAP07.pdf>
- 133) <https://training.fema.gov/emiweb/downloads/is241.pdf>
- 134) [https://www.umassd.edu/media/umassdartmouth/fycm/decision\\_making\\_process.pdf](https://www.umassd.edu/media/umassdartmouth/fycm/decision_making_process.pdf)
- 135) [https://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TED.htm](https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm)
- 136) <http://www.drbruceajohnson.com/blog/2016/09/managing-your-reputation-critical-your-career>
- 137) <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2014/09/22/how-to-take-control-of-your-reputation-at-work/#1aa5894271b6>
- 138) <http://dbtselfhelp.com/Issue10-Top10BarriersToDecisionMaking.pdf>
- 139) <http://www.alcera.ca/ressources/Des%20principes%20pour%20developper%20son%20leadership.pdf>
- 140) <http://www.hqontario.ca/Portals/0/Documents/qi/qi-teamwork-develop-primer-fr.pdf>
- 141) [https://vtshrm.shrm.org/sites/vtshrm.shrm.org/files/Leadership%20Secrets%20of%20the%20Beehive%20materials\(3\).pdf](https://vtshrm.shrm.org/sites/vtshrm.shrm.org/files/Leadership%20Secrets%20of%20the%20Beehive%20materials(3).pdf)



- 142) <http://milewalk.com/mwblog/14-steps-to-develop-a-winning-attitude/>
- 143) [http://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/Q12\\_flexibilityAtWork\\_Employee.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/Q12_flexibilityAtWork_Employee.pdf)
- 144) [http://www.scenaris.com/pdf/les\\_5s.pdf](http://www.scenaris.com/pdf/les_5s.pdf)
- 145) [http://www.marris-consulting.com/medias/fichiers/201006\\_lecture\\_du\\_mois\\_guide\\_pratique\\_des\\_5s\\_marri.pdf](http://www.marris-consulting.com/medias/fichiers/201006_lecture_du_mois_guide_pratique_des_5s_marri.pdf)
- 146) <http://www.stepstone.fr/Conseils-de-carriere/gestion-carriere/mieux-s-organiser.cfm>
- 147) [https://www.fcs.uga.edu/docs/time\\_management.pdf](https://www.fcs.uga.edu/docs/time_management.pdf)
- 148) <https://www.tech2tech.fr/matrice-deisenhower-gestion-du-temps-et-des-priorites/>
- 149) [http://www.u-pec.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=1259768709557](http://www.u-pec.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1259768709557)
- 150) <https://wiki.bath.ac.uk/display/charlescornelius/Five+Minds+for+the+Future>
- 151) <Http://www.thomaslin.com/research/openmind.pdf>
- 152) <http://www.journal.forces.gc.ca/vol15/no1/fra/PDF/CMJ151Fp59.pdf>
- 153) <http://www.journal.forces.gc.ca/vol15/no1/fra/PDF/CMJ151Fp59.pdf>
- 154) <http://www.pvamu.edu/sa/careerservices/guides/professional-etiquette/>
- 155) <https://fr.slideshare.net/anilpande/professional-etiquettes-ppt>
- 156) <https://fr.slideshare.net/nanettebajador/office-etiquette-24131158>
- 157) [https://www.nwmissouri.edu/careerserv/PDF/Module-3\\_update%20PDF1.pdf](https://www.nwmissouri.edu/careerserv/PDF/Module-3_update%20PDF1.pdf)
- 158) <http://www.businessinsider.fr/us/10-etiquette-rules-for-meetings-that-every-professional-needs-to-know-2013-11/>
- 159) <https://blog.hubspot.com/marketing/business-dinner-etiquette-guide>
- 160) <https://www1.udel.edu/CSC/pdf/BusinessDiningEtiquette.pdf>
- 161) <https://www.sbu.edu/docs/default-source/life-at-sbu-documents/professional-wardrobe-nbsp-.pdf?sfvrsn=0>
- 162) <https://my.mcombs.utexas.edu/~media/Files/MSB/MyBBA/CS/05%20F14%20-%20Guide%20-%20Business%20Attire.pdf>
- 163) <https://www.sph.emory.edu/careers/documents/ProfessionalDressforSuccess.pdf>
- 164) <https://www.blog-insideout.com/signification-des-couleurs/>
- 165) <https://www.keacrea.com/blog/quelles-informations-communiquent-les-couleurs-utilisees-pour-votre-identite>
- 166) <http://www.blackwellpublishing.com/intropsych/pdf/chapter14.pdf>
- 167) <http://www.utm.edu/staff/sbyrd/Psychogeometrics.pdf>
- 168) <http://weeklyworldnews.com/headlines/14008/favorite-shape-reveals-personality/>
- 169) <http://www.plateforme-bienetre.fr/valeurs-personnelles/>
- 170) <http://projetchangerdevie.com/determinez-vos-valeurs-dans-votre-vie-professionnelle-et-personnelle/>
- 171) <http://www.plateforme-bienetre.fr/valeurs-personnelles/>
- 172) <http://projetchangerdevie.com/determinez-vos-valeurs-dans-votre-vie-professionnelle-et-personnelle/>

- 173) <https://www.rolandmolle.com/leadership/etre-plus-courageux-vie.html>
- 174) [http://www.igfquebec.com/wp-content/uploads/2014/07/courage\\_managerial.pdf](http://www.igfquebec.com/wp-content/uploads/2014/07/courage_managerial.pdf)
- 175) [http://www.igfquebec.com/wp-content/uploads/2014/07/courage\\_managerial.pdf](http://www.igfquebec.com/wp-content/uploads/2014/07/courage_managerial.pdf)
- 176) <http://schools.cms.k12.nc.us/beverlywoodsES/Documents/Marchcourage.pdf>
- 177) <https://www.ponroy.com/conseils-sante/sante-anti-age/antioxydants/comment-rester-jeune-et-en-bonne-sante-au-quotidien>
- 178) [http://caepsite.org/CAEPConf2012Temp/F\\_G/\(F-5\\_G-5\)AssessingProfessionalDispositions-DebraColley.pdf](http://caepsite.org/CAEPConf2012Temp/F_G/(F-5_G-5)AssessingProfessionalDispositions-DebraColley.pdf)
- 179) <http://studylib.net/doc/6824346/professional-disposition-rubric>
- 180) <http://www.newagepublishers.com/samplechapter/001233.pdf>
- 181) <https://www.mheducation.co.uk/he/chapters/9780077133016.pdf>
- 182) [http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/intro\\_gestion\\_de\\_projet.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/intro_gestion_de_projet.pdf)
- 183) <http://www.conseilsmarketing.com/promotion-des-ventes/les-5-etapes-incontournables-pour-bien-gerer-un-projet>
- 184) <https://sebastien.fouqueteau.com/personal-mba/de-la-performance-a-l-excellence-de-jim-collins/>
- 185) <http://www.lean.setec.fr/lexcellence-operationnelle-c-est-quoi>
- 186) [http://www.midori-consulting.com/?page\\_id=2562](http://www.midori-consulting.com/?page_id=2562)
- 187) <http://le-manageur-sportif.com/atteindre-excellence-en-entreprise/>
- 188) [https://www.lmpartnership.org/sites/default/files/4.3.4-5\\_creating\\_a\\_performance-excellence\\_culture.pdf](https://www.lmpartnership.org/sites/default/files/4.3.4-5_creating_a_performance-excellence_culture.pdf)
- 189) [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/36955\\_1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/36955_1.pdf)
- 190) [http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/hrmiii\\_pm.pdf](http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/hrmiii_pm.pdf)
- 191) <https://fgc-consulting.fr/le-lean/14-principes-toyota/>
- 192) <http://www.apo-tokyo.org/coe/files/Understanding-Business-Excellence.pdf>
- 193) <https://sebastien.fouqueteau.com/personal-mba/de-la-performance-a-l-excellence-de-jim-collins/>
- 194) <http://www.lean.setec.fr/lexcellence-operationnelle-c-est-quoi>
- 195) [http://www.midori-consulting.com/?page\\_id=2562](http://www.midori-consulting.com/?page_id=2562)
- 196) <http://le-manageur-sportif.com/atteindre-excellence-en-entreprise/>
- 197) [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/36955\\_1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/36955_1.pdf)
- 198) <http://www.sadclarentides.org/wp-content/uploads/2014/08/Mission-vision-valeurs-DD-Estrie.20130821.145803.0.pdf>
- 199) <http://www.sadclarentides.org/wp-content/uploads/2014/08/Mission-vision-valeurs-DD-Estrie.20130821.145803.0.pdf>
- 200) [http://promothee2004.free.fr/Documents/Assurance\\_Qualite.pdf](http://promothee2004.free.fr/Documents/Assurance_Qualite.pdf)
- 201) [http://www.forumqualite.com/pdf/La\\_gestion\\_de\\_la\\_qualite\\_kelada.pdf](http://www.forumqualite.com/pdf/La_gestion_de_la_qualite_kelada.pdf)
- 202) <http://www.fsg.rnu.tn/imgsite/cours/qualite1-2012.pdf>
- 203) <http://www.calleocrm.com/wp-content/uploads/2010/10/Calleo-overview-by-virtua.pdf>
- 204) [http://www.centrefora.on.ca/sites/default/files/documents/MJ\\_printemps\\_2013\\_2.pdf](http://www.centrefora.on.ca/sites/default/files/documents/MJ_printemps_2013_2.pdf)

- 205) <http://helpheretoday.com/wp-content/uploads/2012/11/Brochure-7H-FRENCH-3-26-14.pdf>
- 206) [ps://www.alexandria.unisg.ch/228362/1/PostFinance\\_ku\\_nov12\\_f\\_Artikel%20Frey.pdf](ps://www.alexandria.unisg.ch/228362/1/PostFinance_ku_nov12_f_Artikel%20Frey.pdf)
- 207) [https://fnfmb.com/sites/default/files/2018-03/Introductory%20Guide%20to%20Risk%20Management\\_FR.pdf](https://fnfmb.com/sites/default/files/2018-03/Introductory%20Guide%20to%20Risk%20Management_FR.pdf)
- 208) [http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/guide\\_kowalski\\_risk\\_french.pdf](http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/guide_kowalski_risk_french.pdf)
- 209) [http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/guide\\_kowalski\\_risk\\_french.pdf](http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/guide_kowalski_risk_french.pdf)
- 210) [http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/guide\\_kowalski\\_risk\\_french.pdf](http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/guide_kowalski_risk_french.pdf)
- 211) <http://assets.ibc.ca/Documents/Brochures/FR/RM-Getting-started-Process-FR.pdf>
- 212) [https://fnfmb.com/sites/default/files/2018-03/Introductory%20Guide%20to%20Risk%20Management\\_FR.pdf](https://fnfmb.com/sites/default/files/2018-03/Introductory%20Guide%20to%20Risk%20Management_FR.pdf)
- 213) <http://aries.serge.free.fr/content/GC/JLE/Doc/Gestion%20des%20K%20Levier%20strategique.pdf>
- 214) [http://inf6070.telug.ca/telugDownload.php?file=2013/07/INF6070\\_M1\\_a2\\_GestionConnaissancesOrganisation.pdf](http://inf6070.telug.ca/telugDownload.php?file=2013/07/INF6070_M1_a2_GestionConnaissancesOrganisation.pdf)
- 215) [https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00997696/file/2003\\_-\\_La\\_gestion\\_des\\_connaissances.pdf](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00997696/file/2003_-_La_gestion_des_connaissances.pdf)
- 216) <https://www.piloter.org/six-sigma/lean-six-sigma.htm>
- 217) <http://ls.eddenya.com/sante-et-sciences/4041-loi-de-l-attraction-eloigner-l-energie-negative-pour-attirer-amour-prosperite-sante-succes-paix-argent-explication-techniques>
- 218) [http://events.iafc.org/files/3LMIconf2013/lmi13\\_DealingwithDifficultPeople.pdf](http://events.iafc.org/files/3LMIconf2013/lmi13_DealingwithDifficultPeople.pdf)
- 219) [http://ghislainelabelle.com/wp-content/uploads/2012/06/Le-top-5-des-actions-%C3%A0-prendre-coll%C3%A8gue-manifestant-des-attitudes-n%C3%A9gatives\\_COMAQ-%C3%A9t%C3%A9-2011-2.pdf](http://ghislainelabelle.com/wp-content/uploads/2012/06/Le-top-5-des-actions-%C3%A0-prendre-coll%C3%A8gue-manifestant-des-attitudes-n%C3%A9gatives_COMAQ-%C3%A9t%C3%A9-2011-2.pdf)
- 220) <https://www.careerfaqs.com.au/news/news-and-views/top-10-management-practices-of-effective-leaders>
- 221) <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/06/17/7-management-practices-that-can-improve-employee-productivity/#525738f2484c>
- 222) [https://www.researchgate.net/publication/298821690\\_Relationship\\_among\\_culture\\_of\\_excellence\\_organisational\\_performance\\_and\\_knowledge\\_sharing\\_Proposed\\_conceptual\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/298821690_Relationship_among_culture_of_excellence_organisational_performance_and_knowledge_sharing_Proposed_conceptual_framework)
- 223) [http://maxmfisher.org/sites/default/files/Fisher\\_High%20School.pdf](http://maxmfisher.org/sites/default/files/Fisher_High%20School.pdf)
- 224) <https://humanstress.ca/Documents/pdf/Mammoth-Magazine/Mammoth-no13-EN.pdf>
- 225) <http://www.somme.gouv.fr/content/download/9606/57991/file/IET-Guide-web.pdf>
- 226) <https://www.troisanges.com/Etude1/Guide18/G18-S99.pdf>
- 227) [http://www.midori-consulting.com/wp-content/uploads/2012/08/la\\_resilience\\_dans\\_lorganisation.pdf](http://www.midori-consulting.com/wp-content/uploads/2012/08/la_resilience_dans_lorganisation.pdf)