

SPB CONTACT

Le journal de la Société Pierre Boucher



A la recherche de l'engagement!

Plusieurs d'entre vous connaissent sans doute la fameuse phrase de John F. Kennedy : « Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous. Demandez ce que vous pouvez faire pour votre pays. » Il serait difficile d'exprimer la notion d'engagement de meilleure façon. Et c'est précisément sur l'engagement que nous avons décidé de nous attarder dans ce nouveau numéro de *SPB Contact*. Car si l'engagement peut prendre une forme patriotique, il constitue également un sentiment que toutes les entreprises désirent susciter chez leurs employés.

Au cours de la dernière année, l'actualité a largement fait état de l'arrivée d'Obama, un président qui, tout comme Kennedy, tente de susciter l'engagement de son peuple après des décennies d'individualisme.

Dans ce numéro...

Déceler et susciter l'engagement. 2
Entrevue de Christian Léveillé
par Josée Arteau

**Favoriser le sentiment
d'engagement...** 3
Entrevue de Marthe Carrier
par Catherine Dagenais

Des leaders aux followers... 6
Entrevue de Louise Beaudoin
et Annie Marceau
par Marie-Christine Rainville-
Lajoie

Nous avons lu pour vous... 7

Calendrier des
formations publiques SPB 8



Société Pierre Boucher

La psychologie au service des affaires

Bien sûr, l'engagement n'est pas un thème nouveau. Toutefois, considérant la période d'instabilité économique que nous traversons, la pénurie de main-d'œuvre que connaissent certains secteurs, la détermination des entreprises à passer de « la performance à l'excellence » et à fidéliser leurs employés, il nous est apparu particulièrement pertinent d'en parler.

Pour les entreprises, l'engagement des employés envers l'organisation n'est plus un simple souhait, il est devenu un élément nécessaire à leur succès, voire à leur survie. Et c'est pour cette raison que de nombreux chercheurs ont tenté de saisir ce concept, de comprendre ce qui amène un individu à s'investir activement et avec cœur dans son travail.

Des études ont démontré que certains individus étaient plus susceptibles que d'autres de faire preuve d'engagement envers leur employeur. Christian Léveillé, propose des pistes pour déceler la prédisposition à l'engagement au moment même du processus de sélection et pour le susciter chez les employés en poste. Marthe Carrier, quant à elle, s'attarde à l'encadrement que l'on devrait fournir aux employés afin de leur donner le goût de s'engager. Finalement, Louise Beaudoin et Annie Marceau traitent de la notion de « Followership » qui, selon nous, représente une clé pour amener les employés à jouer un rôle actif au sein de l'organisation et à s'engager dans ce qu'ils font.

Bonne lecture!

*Mathieu Guénette, rédacteur en chef
Consultant en psychologie industrielle
mguenette@spb.ca*

En sélection : déceler et susciter l'attitude engagée

Entrevue avec Christian Léveillé, psychologue organisationnel

« ...si l'engagement affectif est présent, le candidat est alors animé d'un réel désir de contribuer à l'organisation... »

Le départ massif des travailleurs vers la retraite a actuellement une incidence majeure sur les entreprises. Qui plus est, il semblerait que ce ne soit que la pointe de l'iceberg. En effet, les experts s'entendent pour dire que le plus gros de la crise reste à venir et risque de se manifester lorsqu'un nombre impressionnant de baby-boomers quitteront le marché du travail, d'ici environ deux ans. La planification de la relève et la pénurie de main-d'œuvre engendrent un contexte difficile où la capacité d'attirer, mais surtout de retenir les travailleurs qualifiés, est devenue un enjeu crucial pour les entreprises qui souhaitent prospérer dans le contexte démographique actuel. Beaucoup d'énergie et d'argent sont dépensés à recruter et à former les nouveaux arrivants, alors que ceux-ci choisissent souvent de quitter leur emploi pour rejoindre les rangs d'entreprises compétitrices.

Que peut-on faire pour assurer l'engagement de nos ressources humaines? À ce sujet, nous avons interrogé Christian Léveillé, consultant à la Société Pierre Boucher.

Peut-on déterminer ce qui suscitera l'engagement du futur employé dès l'étape de la sélection?

Le défi de l'entrevue consiste à bien comprendre les motivations qui inciteront l'employé à passer à l'action et qui l'amèneront à vouloir se développer. Pour ce faire, on le questionnera sur ses valeurs, ses intérêts, ses motivations et ses talents afin de connaître ce qui peut renforcer son engagement envers l'entreprise. Selon les études, on peut toutefois noter quelques caractéristiques individuelles associées à l'engagement. Par exemple, les personnes qui sont consciencieuses, généralement positives et proactives pourraient être des employés plus susceptibles de s'engager que d'autres.

Lorsque l'on parle d'engagement organisationnel, le modèle à 3 composantes de Meyer et Allen (1991) est éclairant pour qualifier la nature du lien qu'entretient un individu envers son organisation et illustrer les raisons pour lesquelles il souhaite s'engager et y rester.

Engagement affectif : L'individu demeure au sein de l'organisation par désir, il ressent un attachement émotionnel et s'identifie à ses buts.

Engagement normatif : L'individu demeure par sentiment de loyauté ou d'obligation.

Engagement de continuité : L'individu demeure en raison du coût (soit financier ou social) trop élevé que représente le fait de quitter l'entreprise.

Bien qu'il soit aisément concevable que l'engagement de continuité soit peu souhaitable pour l'organisation, les engagements de type normatif et affectif quant à eux entraîneraient des conséquences favorables à plusieurs niveaux.

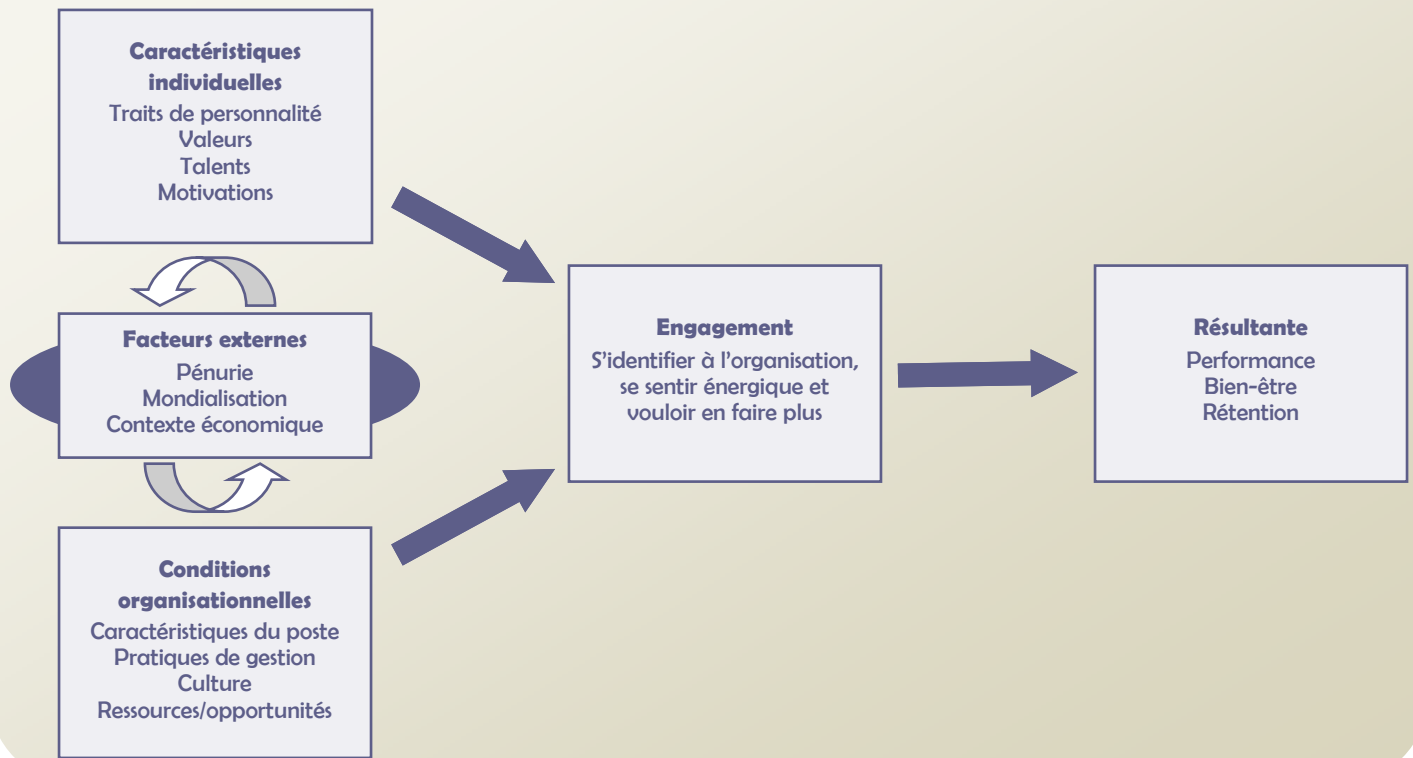
À la suite de l'embauche, que peut faire l'employeur pour susciter l'engagement?

Un milieu de travail qui correspond aux valeurs de l'employé, qui lui offre l'occasion d'exploiter ses talents et qui lui procure les ressources dont il a besoin pour bien faire son travail rassemble les conditions gagnantes pour qu'il développe son engagement affectif. L'engagement affectif se traduit par un sentiment d'appartenance, une identification à l'entreprise et une implication de l'employé dans l'organisation. Il entraîne le désir d'y demeurer, car il permet de répondre à un besoin de réalisation de soi. En fait, l'employé se trouve dans un état de satisfaction personnelle et son travail revêt un sens particulier pour lui. Ainsi, l'engagement contribue au sentiment de bien-être du travailleur dans l'entreprise.

Cette forme d'engagement est la plus souhaitable puisqu'elle est directement reliée à la motivation intrinsèque du candidat. En effet, l'individu demeure alors en poste pour des raisons personnelles plutôt que pour des motifs externes. En somme, si l'engagement affectif est présent, le candidat est alors animé d'un réel désir de contribuer à l'organisation et l'objectif de mobilisation est atteint. ♦

Josée Arteau
Consultante en psychologie organisationnelle
jarteau@spb.ca

Comment fonctionne l'engagement :



Favoriser le sentiment d'engagement

Entrevue avec Marthe Carrier, psychologue organisationnelle

Concept largement étudié, l'engagement s'avère aujourd'hui un sujet fort populaire dans la littérature. Il va sans dire que plusieurs organisations ont pris conscience de son importance et sont soucieuses de mettre en place des conditions qui le favorisent. Il semble qu'un des principaux défis consiste à faire émerger, à entretenir et parfois à approfondir ce sentiment d'engagement, de façon à ce que l'individu, comme l'organisation qui l'emploie, puisse en bénéficier. Pour y parvenir, il est recommandé d'adopter certains comportements et attitudes et d'entreprendre quelques actions concrètes.

Comment, en tant qu'organisation ou en tant que gestionnaire, pouvons-nous susciter l'engagement? Y a-t-il des conséquences associées à la présence ou à l'absence du sentiment d'engagement chez un individu ou au sein d'une organisation? Nous nous sommes entretenus avec Marthe Carrier, consultante à la Société Pierre Boucher, afin d'obtenir des réponses à quelques-unes de nos questions.

L'organisation et son rôle

L'organisation poursuit inévitablement le but d'être efficace et d'atteindre ses objectifs financiers. Malgré cette réalité, il demeure possible pour toute organisation de promouvoir des valeurs d'entreprise qui favorisent une approche humaine de la gestion; à leur tour, ces valeurs



Favoriser le sentiment d'engagement (SUITE DE LA PAGE 3)

favoriseront le sentiment d'engagement. Il s'avère également souhaitable pour les organisations de mettre en place les conditions nécessaires à l'application de bonnes pratiques de gestion. Il s'agit là d'un excellent moyen d'encadrer les gestionnaires et de les amener à effectuer une gestion humaine des ressources, en concordance avec les valeurs et la mission de l'entreprise.

L'application de valeurs telles que le respect, l'équité et la communication authentique favorise également l'engagement. Toutefois, l'application des valeurs doit se faire de façon concrète. Cette opération ne saurait être réduite, par exemple, à l'affichage d'une liste des valeurs, du moins pas si l'on souhaite que les valeurs se traduisent par des comportements observables chez les membres de l'organisation. Le sentiment d'engagement ressenti est en partie relié à l'environnement de travail; si l'employé ne constate pas une intégration concrète des valeurs de l'organisation, il peut donc être moins enclin à s'engager. Ainsi, si des changements organisationnels affectant ses valeurs se produisent, l'employé peut voir ses sentiments changer ou se sentir en dissonance cognitive (sentir une trop grande différence entre la réalité qu'il souhaiterait observer et celle qu'il perçoit) même s'il est loyal.

L'engagement n'étant pas entièrement lié à l'environnement, il est possible de le mesurer lors d'un processus de sélection. Les organisations soucieuses de choisir des individus qui feront preuve d'engagement gagnent ainsi à effectuer cette vérification.

Le gestionnaire et ses zones d'intervention

Le gestionnaire qui favorise une approche plus personnalisée, qui s'intéresse à l'individu, à ses préférences et à ses motivations, risque d'obtenir des résultats particulièrement intéressants sur le plan de l'engagement de ses employés. En adoptant une approche cas par cas, tout en demeurant à l'intérieur des limites du raisonnable, le gestionnaire montre qu'il tient compte du caractère unique de chaque individu. Il se trouve alors en mesure de déterminer « l'objet de loyauté » de ses employés, c'est-à-dire de savoir si ceux-ci se sentent surtout engagés envers l'organisation, leur équipe, leur supérieur ou leurs clients, etc. Le gestionnaire qui adopte cette approche doit toutefois intervenir et distribuer les rôles et les responsabilités en prenant en considération les particularités de la situation. Il doit agir en fonction de la zone de confort de chaque employé, de ses sources de motivation et de ses talents.

Par exemple, un employé engagé envers ses clients aura probablement de la facilité à travailler auprès de ces derniers et se sentira motivé. Par contre, si une partie de ses tâches reliées au service à la clientèle lui sont retirées, cela aura nécessairement une incidence sur son moral et sur sa motivation, et par le fait même, sur son niveau d'engagement. Le gestionnaire gagnera alors à adapter son style de leadership et sa façon de gérer les opérations, en tenant compte de ces différentes variables. Pour l'employé, le fait de se sentir reconnu, unique et respecté dans son individualité accroîtra forcément son engagement envers l'organisation ou envers le gestionnaire.

L'employé et sa responsabilité

Il va sans dire que l'employé est également en partie responsable de son propre sentiment d'engagement. Un individu qui s'aperçoit qu'il n'est plus heureux dans son travail doit se questionner. Adhère-t-il à la mission et aux valeurs de l'organisation pour laquelle il travaille? Sent-il qu'il peut mettre à contribution ses forces et ses talents dans son poste actuel? Atteint-il les objectifs? Se sent-il mobilisé? Souhaite-t-il toujours suivre l'entreprise pour laquelle il travaille? Voilà des questions que chacun gagne à se poser.

« La diminution du rendement, le stress, l'anxiété, l'augmentation des conflits, l'attitude négative, l'absentéisme et le présentéisme peuvent être des effets d'un problème de démobilisation. »

Favoriser le sentiment d'engagement (SUITE DE LA PAGE 4)

À la lumière des réponses à ces questions, l'employé doit effectuer une mise au point sur lui-même, afin d'en venir éventuellement à « choisir à nouveau » son poste. L'évaluation annuelle, par exemple, s'avère souvent un bon moment pour ce genre de démarche introspective. L'individu doit sentir qu'il a le droit de ne plus aimer ce qu'il fait; il doit être en mesure de s'avouer à lui-même qu'il a besoin de nouveaux défis. Il est évident que l'individu n'est pas responsable des changements qui se produisent dans son organisation; cependant, chacun est maître de ses choix et de ses attitudes et, par conséquent, responsable d'une partie de son bonheur et de son épanouissement au travail.

Les conséquences

Les conséquences de la démobilitation d'un employé sont nombreuses, pour l'employé lui-même et pour l'organisation. En effet, la démobilitation d'un employé peut affecter sa santé mentale et émotionnelle. Des signes d'épuisement peuvent alors surgir et souvent, ne surviennent pas parce que l'employé travaille trop, mais bien parce qu'il se sent non reconnu ou parce qu'il ne suit pas de direction claire, qu'il cerne mal son rôle et qu'il a l'impression que ce qu'il fait n'aboutit à rien. La diminution du rendement, le stress, l'anxiété, l'augmentation des conflits, l'attitude négative, l'absentéisme et le présentéisme (qui consiste à être présent de corps, mais pas d'esprit) peuvent être des effets d'un problème de démobilitation. Les problèmes de l'employé deviennent donc inévitablement les problèmes de l'organisation. Dans une telle situation, le gestionnaire gagne à valoriser l'employé, à définir son rôle et à adopter une approche personnalisée. Cette stratégie s'avère efficace parce qu'elle a souvent un impact positif sur l'engagement.

Ainsi, le niveau d'engagement n'est jamais acquis, ce dernier fluctue dans le temps selon le contexte. En conclusion, ce qu'il faut retenir, c'est que l'organisation, les gestionnaires et les employés ont tout avantage à faire le point annuellement sur leur mission, valeurs et pratiques, ne serait-ce que pour en tirer un bilan positif et ainsi poursuivre sur la bonne voie. ♦

Catherine Dagenais, CRIA
Consultante en psychologie organisationnelle
cdagenais@spb.ca

Vers un personnel engagé : mode d'emploi!

- Adopter une approche personnalisée afin de bien connaître leurs besoins, talents et ce qu'ils trouvent important
- Offrir des occasions de développement
- Favoriser des pratiques justes et équitables
- Accorder une marge de manœuvre aux employés
- Procurer de la rétroaction régulière et du coaching
- Favoriser une proximité avec le supérieur immédiat
- Se montrer humain dans son approche
- Fournir du soutien organisationnel
- Impliquer les gens dans la prise de décision qui les concernent
- Donner des alignements clairs, porteurs de sens
- Fournir aux employés les ressources dont ils ont besoin

Des leaders aux followers : nouvelles pratiques reliées à l'engagement...

Entrevue avec Louise Beaudoin, psychologue organisationnelle et associée et Annie Marceau, psychologue organisationnelle

Depuis quelques décennies, le milieu des affaires a donné un rôle prépondérant aux leaders, entre autres afin que ces derniers mobilisent les employés, les orientent vers l'atteinte des objectifs d'affaires et favorisent leur adhésion à la vision ainsi qu'à la mission de leur organisation. En raison de la rareté de la main-d'œuvre, de sa diversité et de la mobilité des employés, on assiste aujourd'hui à une nouvelle répartition du pouvoir entre les employés, le leader et l'organisation. De quelle façon se traduit alors l'engagement de l'employé envers l'organisation pour laquelle il travaille? Quel pouvoir ce dernier possède-t-il? Dans tous les cas, il semble essentiel que l'employé reprenne lentement sa place face au leader. Dans ce contexte, le concept de *followership* apparaît comme une clé importante à considérer pour susciter l'engagement.

Qu'est-ce que le *followership*?

Le *followership* se définit par la capacité et la volonté d'une personne de joindre une organisation, d'adhérer à sa mission et de soutenir le leader. Selon Annie Marceau, consultante à la Société Pierre Boucher, le *follower* est un employé considéré comme un **acteur actif** au sein de l'organisation. Cet acteur actif possède le pouvoir de choisir son organisation, son leader et son niveau d'action. Parfois, il bénéficie également d'un pouvoir plus tangible : celui de quitter son organisation en raison des nombreuses possibilités qui s'offrent à lui.

Comment rétablir l'équilibre du pouvoir?

Depuis des années, le leader subit beaucoup de pression à l'effet de susciter l'engagement de ses troupes. Quant au *follower*, il est faussement perçu comme celui qui suit, qui réagit et qui n'est pas amené à prendre position. Pourtant, selon Louise Beaudoin, associée à la Société Pierre Boucher, il faut tout d'abord comprendre que le leader est également un *follower*. En effet, le rôle du *follower* impliquant de décider, d'adhérer et de s'engager, celui-ci doit donc savoir prendre position. Le leader et le *follower* sont donc tous les deux amenés à réfléchir à leur propre engagement, par exemple lors de l'annonce d'un changement au sein de l'organisation. Ils peuvent décider d'approuver la décision ou non et de l'intégrer à leur travail.

Il importe alors de retrouver un équilibre entre la position de leader qui a fortement été valorisée depuis quelques années, et celle de *follower* qui gagne à être connue et mise en valeur. Selon Annie Marceau, le leader a autant besoin des *followers* que les *followers* ont besoin du leader.

Par ailleurs, il apparaît nécessaire que les organisations repensent la notion de pouvoir et qu'elles recadrent ou redéfinissent les rôles et les responsabilités de chacun, afin de faire une place plus importante aux *followers*. Le rôle du gestionnaire gagne par conséquent à être revisité, de façon à ce que ses employés l'appuient davantage dans son travail.

Qu'est-ce que l'engagement du *follower*?

Quel que soit son type ou l'élément qui l'inspire, l'engagement n'est pas quelque chose d'acquis. Le renouvellement de l'engagement est d'ailleurs une préoccupation qui revient constamment, selon Louise Beaudoin. En effet, tant pour l'organisation que pour l'individu, le renouvellement de l'engagement représente un défi qui ne peut être relevé que par l'établissement d'une relation de partenariat dynamique entre le leader et le *follower*.

Différents leviers peuvent être actionnés pour favoriser l'engagement des employés. La gestion par talents apparaît comme une stratégie intéressante, car elle mise sur le besoin du *follower* de jouer un rôle concordant avec ses préférences et ses talents. Elle permet donc d'augmenter la



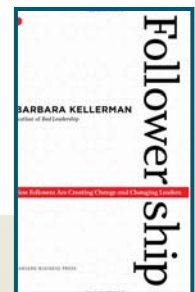
Des leaders aux followers : nouvelles pratiques reliées à l'engagement... (SUITE DE LA PAGE 6)

performance de l'employé et, par conséquent, celle de l'organisation. Il peut ainsi être bénéfique de revoir l'ensemble des processus et des outils utilisés par le service des ressources humaines de l'organisation en fonction de cette approche, tout en favorisant l'établissement d'un partenariat fructueux entre les différents acteurs de l'organisation.

Miser sur le *followership* : une approche gagnante

Tout comme le leader, les *followers* contribuent à la réussite de l'organisation. Pour s'assurer de l'engagement des employés envers leur organisation, il est primordial de bien les outiller. Il convient de le faire dans une perspective de développement individuel et organisationnel, en prenant soin de donner aux *followers* une plus grande place au sein de l'organisation. Miser sur les employés, c'est avant tout jouer sur les mécanismes de fidélisation, de productivité et de rentabilité pour les années à venir. En cette période de crise économique, quoi de mieux que de s'occuper de ceux qui nous suivent à travers cette tempête, c'est-à-dire nos employés? Demandons-nous quel type de *followers* nous souhaitons voir au sein de notre organisation. Ceux qui se contentent de suivre ou ceux qui s'impliquent activement? ♦

Marie-Christine Rainville-Lajoie
Interne en psychologie organisationnelle
mrainville@spb.ca



Nous avons lu pour vous...

Followership – How followers are creating change and changing leaders

Auteur : Barbara Kellerman

Barbara Kellerman aborde la question du *followership* dans son tout dernier ouvrage. Sans nécessairement nier l'importance du leader, elle tente de faire un peu plus de place aux *followers*, à ceux qui approuvent les orientations prises par le leader, qui sont prêts à y adhérer et qui se montrent déterminés à suivre le dirigeant. Elle renforce son point lorsqu'elle mentionne qu'il n'y a pas de leader sans au moins un *follower*. Le *followership* lui apparaît donc comme le complément essentiel du leadership.

De façon très générale, Kellerman définit le *follower* comme un subordonné qui a moins d'autorité que son supérieur, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il a moins d'influence. L'auteure inclut également dans son ouvrage une typologie qui distingue cinq types de *followers*. Ceux-ci sont classifiés selon leur niveau d'engagement envers leur leader ou leur organisation :

L'isolé est complètement détaché et désintéressé de son leader ou de son groupe d'appartenance. Il est inactif et désengagé.

Le spectateur est intéressé par son leader ou son groupe d'appartenance, mais il décide de façon délibérée d'être un observateur, de ne pas participer.

Le participant est plutôt engagé. Il se prononce clairement en faveur ou en défaveur du leader ou du groupe auquel il appartient, et il tente d'avoir un certain impact.

L'activiste considère son leader comme très important et agit en conséquence. Il est engagé et travaille fort dans le même sens ou à l'encontre des convictions de son leader.

L'irréductible est prêt à tout pour la cause : soit il fait preuve d'un grand dévouement envers son leader ou soit, inversement, il cherche à le détrôner afin d'accéder à sa position de pouvoir.

En élaborant cette typologie, l'auteure tente de responsabiliser les *followers*. Elle mentionne d'ailleurs qu'un mauvais leader existe seulement dans la mesure où de mauvais *followers* sont prêts à l'appuyer. Ainsi, le bon *follower* serait actif et il soutiendrait un leader compétent, efficace et éthique. À l'opposé, le mauvais *follower* serait passif ou soutiendrait un leader incompetent, inefficace et non éthique.

En somme, cet ouvrage s'avère rafraîchissant et inspirant puisqu'il permet de se distancier de l'approche centrée sur le leader et de s'attarder davantage au point de vue des *followers*. Plus pratique que théorique, il contient un bon nombre d'exemples réels qui illustrent bien les différents types de *followers*. Kellerman affirme d'ailleurs que si la plupart du temps, elle choisit de s'exprimer à l'aide d'exemples et de paraboles, c'est que son intention est plutôt d'éclairer ses lecteurs que de les instruire.

De façon générale, tout individu est parfois leader et d'autres fois *follower*, ou même, de temps à autre, les deux au même moment. C'est pourquoi ce livre s'adresse autant aux leaders qu'aux *followers*. L'auteure espère amener ses lecteurs à percevoir le *followership* comme une forme de pouvoir tout aussi important que le leadership. Dans le contexte économique actuel, où tous doivent faire plus avec moins, cette approche considérant les *followers* comme des acteurs actifs au sein de leur organisation s'avère particulièrement appropriée.

Sophie Meunier, M.Ps.
Psychologue organisationnelle
smeunier@spb.ca

Activités publiques de formation et de développement

Depuis près de 30 ans, chez SPB, nous découvrons, utilisons et recommandons plusieurs pratiques extrêmement efficaces ayant trait à la gestion du travail et des relations professionnelles. Notre but est d'offrir des sessions de formation présentant les meilleures pratiques actuelles. Nos activités de formation et de développement vous aideront à dépasser vos limites personnelles et à obtenir des résultats tangibles. Cette année, toutes nos activités publiques se tiendront au siège social de l'ordre des CRHA.

COMPRENDRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE 7 OCTOBRE 2009

Gérer efficacement nos émotions et celles des autres s'avère très utile, même nécessaire, dans les environnements de travail exigeants et contraignants que nous connaissons. Venez développer votre habileté à reconnaître, à comprendre, à évaluer et à exprimer des réponses émotionnelles de façon efficace.



LA GESTION DU TEMPS EN FONCTION DE VOTRE PROFIL 18 NOVEMBRE 2009

C'est reconnu, pour être efficace, il faut appliquer des trucs simples et adaptés à sa personnalité et à son mode de fonctionnement. Venez évaluer vos habitudes actuelles de gestion du temps, découvrir votre style personnel et trouver des solutions simples et pratiques qui vous permettront de gagner du temps.

OBTENTION DES RÉSULTATS : GÉRER LA PERFORMANCE ET MOTIVER LE PERSONNEL 10 FÉVRIER 2010

La motivation et la performance des employés passent par une gestion efficace du rendement. Venez acquérir des stratégies adaptées aux habiletés spécifiques de votre personnel et à la motivation de chacun.



GESTION DES TALENTS ET DES GÉNÉRATIONS : PRATIQUES GAGNANTES 10 MARS 2010

Dans le contexte actuel de rareté de la main-d'œuvre et de planification de la relève, il devient essentiel d'optimiser l'efficacité des efforts de développement, en plus de favoriser la rétention et l'attraction du talent. Venez découvrir les pratiques gagnantes pour gérer les talents et la cohabitation intergénérationnelle; apprenez comment diriger harmonieusement des employés et bien répondre à leurs besoins et attentes.

RÉSOLUTION DE CONFLITS, NÉGOCIATION ET AFFIRMATION DE SOI : L'ART DE COLLABORER 7 AVRIL 2010

Les traits de personnalité sont multiples et les combinaisons sont infinies. Au travail, il faut souvent savoir s'adapter aux autres lorsque l'on collabore à un projet. Venez apprendre comment gérer les conflits, négocier une collaboration gagnant-gagnant et vous affirmer, sans indisposer vos collaborateurs.



DÉLÉGATION ET COACHING : RENFORCER L'AUTONOMIE DES GENS 5 MAI 2010

Dans un environnement de travail aux tâches multiples, il devient souvent essentiel de déléguer et de « coacher » afin d'atteindre les objectifs fixés. Encore faut-il que nos employés bénéficient de toute l'autonomie nécessaire et soient en mesure de prendre le flambeau. Venez vous familiariser avec les étapes clés liées à une autonomisation efficace des employés.

Pat Rothenberger, 450-646-1022 ou formation@spb.ca.

SPB PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE INC.

RÉGION DE MONTRÉAL

555, boul. Roland-Therrien, bureau 300
Longueuil, Québec J4H 4E7
T 450 646 1022 F 450 646 5184

2525, boul. Daniel-Johnson, bureau 405
Laval, Québec H7T 1S9
T 450 687 7881 F 450 687 7897

RÉGION DE TORONTO

266 King Street West, bureau 501
Toronto, Ontario M5V 1H8
T 416 506 1809 F 416 506 1247

RÉGION DE QUÉBEC

2640, boul. Laurier, bureau 1170
11^e étage, Tour Cominar, Québec G1V 5C2
T 418 658 7887 F 418 658 5225

RÉGION DE CALGARY

305-1167 Kensington Crescent NW
Calgary, Alberta T2N 1X7
T 403 670 8883 F 403 777 1273

Sans frais 1 800 798 1022 | www.spb.ca

