

Rapport sur le Leadership d'entreprise



Nom

M. Sample Candidate

Date

26 septembre 2018

Informations clés sur le leadership

Qu'est-ce que le Leadership d'entreprise ?

Les Leaders d'entreprise atteignent leurs objectifs de performance individuelle, contribuent à la performance des autres, en tirent profit, et encouragent leurs équipes à faire de même. En d'autres termes, ils sont eux-mêmes des *contributeurs de l'entreprise* et *permettent aux membres de leurs équipes d'être eux aussi des contributeurs de l'entreprise*.

Les recherches menées par SHL et Gartner montrent que les Leaders d'entreprise parviennent de manière efficace à :

- contribuer à la mise en œuvre de l'expertise des autres leaders, et à en tirer profit dans le but de stimuler les performances organisationnelles ;
- reconnaître que leur rôle principal vis-à-vis de l'équipe consiste à orienter sa performance, tout en lui déléguant des responsabilités ; et
- élargir la portée et l'impact de la performance de leur équipe à l'ensemble de l'organisation.

D'un point de vue collectif, les Leaders d'entreprise obtiennent de meilleurs résultats d'équipe et résultats organisationnels que les autres leaders. En particulier, les Leaders d'entreprise sont plus susceptibles d'avoir des équipes plus innovantes, démontrant de plus grandes facultés d'adaptation et de collaboration, et capables de régler les conflits de manière plus efficace. De plus, les organisations présentant des pourcentages élevés de Leaders d'entreprise génèrent une croissance des bénéfices et du chiffre d'affaires supérieure aux autres d'une année sur l'autre.

Les Leaders d'entreprise font avancer leur organisation en misant sur de nombreux aspects de la performance, dont leur propre **performance aux tâches** et celle de leurs équipes, à savoir l'efficacité avec laquelle ils accomplissent leurs tâches et leurs missions, et la **performance en réseau**, à savoir l'efficacité avec laquelle ils améliorent la performance des autres et tirent profit des contributions des autres pour améliorer leur propre performance.

Comment le Leadership d'entreprise est-il mesuré ?

Identifier les personnes ayant le potentiel pour devenir des Leaders d'entreprise n'est pas une chose aisée. Depuis des décennies, les entreprises identifient des leaders destinés à orienter et mettre en œuvre la stratégie organisationnelle, à l'aide d'un modèle éprouvé de compétences en leadership. Dans ce modèle, les leaders ont deux fonctions principales :

- **Leadership transformationnel** – Définir une orientation et inciter les autres à promouvoir le changement. Façonner la mission, la culture et la stratégie de l'organisation, porter le changement dans l'ensemble de l'organisation et motiver les autres à dépasser les attentes.
- **Leadership transactionnel** – Coordonner et diriger les employés pour garantir la mise en œuvre efficace de la stratégie. Fixer des objectifs, suivre la performance, gérer le travail des employés et attribuer des récompenses.

Toutefois, le travail devenant plus collaboratif et dépendant de l'information, les organisations doivent être plus souples et adaptables. Les leaders d'aujourd'hui sont donc contraints de créer et d'activer des réseaux d'employés et d'aider les employés à optimiser leur contribution à l'entreprise par le biais du leadership de réseau. Il se définit comme suit :

- **Leadership de réseau** – Établir de solides performances en réseau en instaurant, harmonisant et activant de larges réseaux, à la fois internes et externes à l'organisation, et créer un environnement de travail dans lequel l'autonomie, la responsabilisation, la confiance, le partage et la collaboration peuvent exister.

Ces trois **Fondements du leadership** permettent de révéler le potentiel de Leadership d'entreprise des personnes. Ces trois fondements étant multidimensionnels, les leaders peuvent démontrer des aptitudes dans certains domaines et pas dans d'autres. Comprendre la façon dont ces fondements du leadership sont reliés aux composantes du Leadership d'entreprise constitue la première étape vers le développement des leaders d'entreprise.

Vos résultats d'évaluation

Votre potentiel de Leadership d'entreprise est résumé sur la base des Fondements du leadership. Ces scores récapitulatifs (présentés dans la section Synthèse du potentiel de leadership) indiquent votre potentiel à obtenir des résultats décisifs en termes de leadership. De plus, les résultats détaillés présentés tout au long du rapport analysent de manière approfondie vos points forts et vos axes de développement.

Comment tirer le meilleur parti de ce rapport

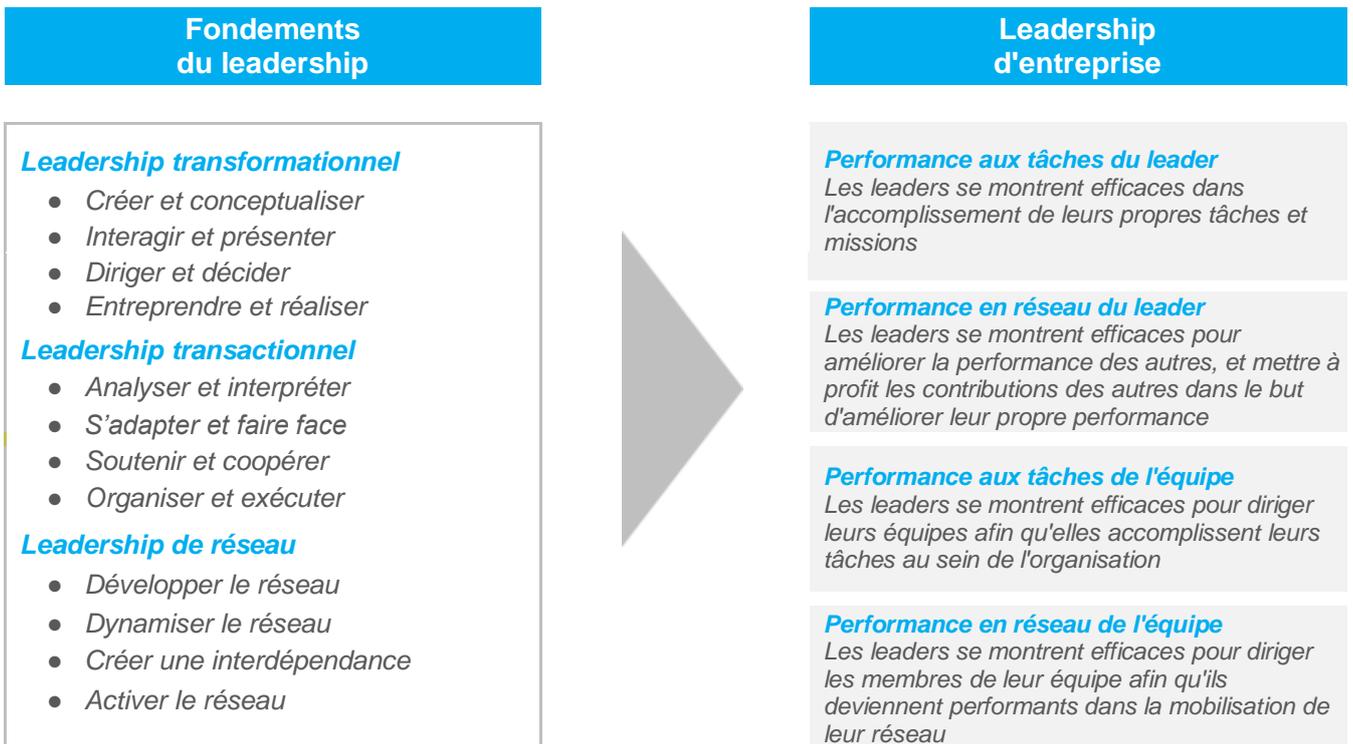
Vous avez récemment répondu au Questionnaire de personnalité (OPQ32) qui décrit vos préférences comportementales et attitudes dans différents aspects de la vie professionnelle. Il ne s'agit pas d'un test mais d'un questionnaire concernant vos préférences et votre style personnel dans le cadre professionnel. Ce questionnaire n'est pas infaillible et, comme pour tout questionnaire d'auto-évaluation, son exactitude dépend de l'honnêteté et de la franchise avec lesquelles il est rempli.

Ce rapport peut être utilisé comme point de départ pour comprendre vos axes d'amélioration et vous permettre de devenir un Leader d'entreprise plus efficace dans votre organisation.

Éléments clés du rapport

Les Fondements du leadership sont associés à des composantes du Leadership d'entreprise par le biais de leurs compétences sous-jacentes.

Chacune des compétences est liée à une ou plusieurs composantes du Leadership d'entreprise ; c'est par l'expression de ces compétences qu'une personne devient un Leader d'entreprise performant. Ces relations sont décrites dans la section Détails sur le potentiel de leadership. Elles sont également résumées dans le tableau ci-dessous :



Votre potentiel dans chaque Fondement du leadership et vos compétences sont représentés sur des graphiques ressemblant à celui ci-dessous. Ce graphique représente la probabilité qu'un domaine constitue une force pour vous. Les domaines peu susceptibles de constituer une force offrent une plus grande marge de développement.



Synthèse du leadership

Cette section donne un aperçu de votre potentiel sur l'ensemble des Fondements du leadership. Gardez à l'esprit que les scores reposent entièrement sur les réponses au Questionnaire de personnalité OPQ. Elles ne reflètent pas forcément d'autres facteurs pouvant influencer sur les performances réelles tels que l'expérience, les compétences et les aptitudes antérieures en termes de leadership. Ce guide permet d'identifier les domaines dans lesquels les traits de personnalité peuvent poser des défis, ou refléter un potentiel pour devenir un solide Leader d'entreprise.

Leadership transformationnel



Le leadership transformationnel est **peu susceptible d'être une force** pour vous. Cela signifie que vous pouvez avoir beaucoup de difficultés à : inciter de manière efficace tant les gens que l'organisation à devenir proactifs et à dépasser les attentes ; favoriser les échanges d'idées dans l'entreprise ; donner les moyens à votre équipe de fournir un travail en réseau performant ; et améliorer la qualité et la quantité des résultats fournis par vous et par votre équipe en intégrant des idées et des informations provenant d'autres parties de l'organisation.

Leadership transactionnel



Le leadership transactionnel est **moyennement susceptible d'être une force** pour vous. Cela signifie que vous pouvez parfois : maintenir le fonctionnement efficace des systèmes existants ; obtenir des performances fiables de la part de votre équipe ; atteindre les objectifs opérationnels ; gérer les changements de priorités, la pression et les revers ; soutenir votre équipe dans l'accomplissement de ses tâches ; et diriger votre équipe en période d'incertitude et d'ambiguïté.

Leadership de réseau



Le leadership de réseau est **peu susceptible d'être une force** pour vous. Cela signifie que vous pouvez avoir beaucoup de difficultés à : créer un environnement de travail basé sur l'autonomie, la responsabilisation, la confiance, le partage et la collaboration ; créer et développer des réseaux ; utiliser les tensions et les conflits de façon stratégique pour stimuler l'innovation ; habiliter les autres à résoudre les problèmes et à prendre des décisions de façon autonome ; et défendre les autres au sein et en dehors de l'organisation tout en éliminant les obstacles qui compromettent l'efficacité des performances.

Détails sur le potentiel de leadership

Cette section fournit des détails sur les scores relatifs aux compétences sur lesquelles reposent les Fondements du leadership. Leur relation avec les composantes du Leadership d'entreprise est également expliquée. Ces informations doivent être utilisées pour identifier les forces et les axes de développement futurs. Des conseils concernant le développement individuel sont donnés dans la section suivante.

Leadership transformationnel

Inspirer tant les gens que l'organisation à devenir proactifs et à dépasser les attentes.

Le leadership transformationnel est important dans les fonctions de leadership qui nécessitent de définir une orientation et d'inciter les autres à promouvoir le changement. Cela consiste à façonner la mission, la culture et la stratégie de l'organisation.



Créer et conceptualiser

Produire des idées innovantes et réfléchir de manière stratégique.

Susceptible d'être lié à **une performance en réseau du leader et une performance en réseau de l'équipe** élevées car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à encourager l'échange d'idées dans l'ensemble de l'entreprise, à importer et mettre en application dans leur travail de nouvelles idées provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation et à aller au-delà du simple accomplissement des tâches confiées.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** travaillent de manière plus efficace dans des situations requérant la mise en application de méthodes et de modes de travail établis. Elles tendent à appliquer des approches éprouvées pour résoudre les problèmes et maintiennent le statu quo.



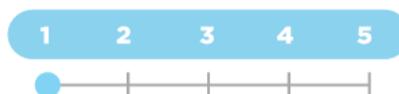
Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** sont performantes dans les situations requérant une ouverture aux idées et expériences nouvelles. Elles recherchent les opportunités d'apprentissage, gèrent les situations et les problèmes avec innovation, créativité et stratégie. Elles soutiennent et stimulent le changement organisationnel.

Interagir et présenter

Communiquer avec les autres, les convaincre et les influencer.

Susceptible d'être lié à **une performance en réseau du leader, une performance en réseau de l'équipe et une performance aux tâches de l'équipe** élevées car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à communiquer efficacement leurs idées auprès de leur équipe et d'autres personnes au sein et en dehors de l'organisation, et à inciter leur équipe à fournir un travail en réseau performant.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** accordent du temps à la réflexion et à l'analyse personnelles. Elles ont tendance à être assez réservées et discrètes sur le plan social. Elles peuvent ne pas aimer prendre la parole en public et peuvent manquer des opportunités de tisser des liens sociaux et de nouer des relations.



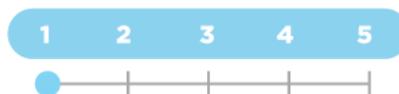
Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** communiquent de façon efficace, parviennent à convaincre et influencer les autres et établissent des relations avec confiance et décontraction.

Diriger et décider

Initier l'action, donner une orientation et prendre des responsabilités.

Susceptible d'être lié à **une performance aux tâches de l'équipe et une performance en réseau de l'équipe** élevées car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à donner une orientation, à prendre des décisions et à superviser, coacher et responsabiliser leur équipe pour qu'elle améliore ses performances.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** sont généralement plus à l'aise lorsqu'elles suivent les instructions d'autres personnes, préfèrent ne pas agir de façon directive vis-à-vis des autres et ont tendance à éviter les situations requérant un leadership et un contrôle personnels actifs.



Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** préfèrent prendre le contrôle et exercer un leadership personnel, prennent des initiatives, donnent une orientation et assument des responsabilités.

Entreprendre et réaliser

Se concentrer sur les résultats et sur la réalisation des objectifs.

Susceptible d'être lié à **une performance aux tâches du leader et une performance aux tâches de l'équipe** élevées car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à faire preuve de dynamisme pour améliorer leurs propres performances et celles de leurs équipes, être engagé pour fixer et atteindre des objectifs ambitieux, et améliorer la qualité et la quantité des résultats fournis par eux et leur équipe.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** tirent leur satisfaction de la participation et sont moins stimulées par la compétition ou le besoin de reconnaissance ou d'accomplissement personnel. Elles sont donc plus susceptibles de ne pas reconnaître et de ne pas exploiter les opportunités commerciales.



Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** se concentrent sur les résultats et sur la réalisation de leurs propres buts et objectifs professionnels. Leur sens de la compétition peut s'accompagner d'un vif intérêt pour les affaires, le commerce et la finance. Elles recherchent des opportunités de développement personnel et d'évolution de carrière.

Leadership transactionnel



Livrer des performances fiables et atteindre des objectifs opérationnels.

Le leadership transactionnel est important dans les fonctions de leadership qui nécessitent de fixer des objectifs et des buts, de contrôler la performance, de gérer le travail des employés et d'attribuer des récompenses.

Analyser et interpréter

Analyser les informations complexes et appliquer une expertise.

Susceptible d'être lié à **une performance aux tâches du leader** élevée car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à faire appel à leurs compétences et à leur expertise techniques, et à tirer des conclusions à partir d'informations de leur domaine de spécialité dans le but de produire des résultats de grande qualité.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** résolvent les problèmes de manière pragmatique. Elles sont moins enclines à réaliser des analyses quantitatives et plus susceptibles de suivre leurs intuitions.



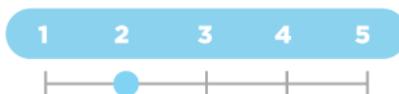
Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** font preuve d'un raisonnement analytique clair, analysent les problèmes et questions de manière approfondie, appliquent leur expertise de manière efficace et adoptent rapidement de nouvelles technologies.

S'adapter et faire face

Bien réagir et s'adapter au changement et à la pression.

Susceptible d'être lié à **une performance aux tâches du leader, une performance aux tâches de l'équipe et une performance en réseau de l'équipe** élevées car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à gérer les changements de priorités, la pression, les revers et l'ambiguïté liée à la gestion des membres d'une équipe qui travaillent avec leur propre réseau. Ils peuvent être amenés à diriger des équipes en période d'ambiguïté ou d'incertitude, tout en fournissant et en favorisant des résultats de grande qualité dans les délais prévus.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** trouvent plus difficile de s'adapter au changement et d'y réagir efficacement. Elles peuvent trouver difficile de gérer efficacement les pressions personnelles souvent associées au changement organisationnel.



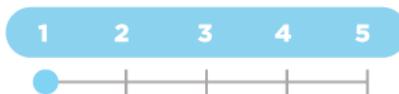
Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** s'adaptent et réagissent bien au changement, s'épanouissent lorsqu'elles sont soumises à la pression et gèrent bien les revers, dégagent une impression de calme et d'optimisme, procurant aux autres un sentiment de stabilité et de sécurité en période d'incertitude et de changement.

Soutenir et coopérer

Soutenir les autres et collaborer efficacement.

Susceptible d'être lié à **une performance en réseau du leader, une performance aux tâches de l'équipe et une performance en réseau de l'équipe** élevées car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à collaborer efficacement avec les autres pour faciliter les échanges et la mise en œuvre des idées au sein et en dehors de l'organisation, à recueillir les commentaires des autres sur l'amélioration des performances individuelles et d'équipe et à soutenir leurs équipes dans l'accomplissement de ses tâches.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** se concentrent plus sur les tâches que sur les personnes et peuvent se sentir mal à l'aise lorsqu'elles doivent traiter les questions ou problèmes personnels des autres. Elles peuvent trouver plus facile de faire des choix difficiles qui impactent les autres.



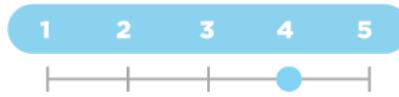
Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** donnent la priorité aux problèmes des gens, en soutenant leurs collègues, en les respectant et en portant un regard positif sur les autres.

Organiser et exécuter

Planifier, travailler de manière organisée et se concentrer sur la livraison.

Susceptible d'être lié à **une performance aux tâches du leader et une performance aux tâches de l'équipe** élevées car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à organiser et planifier soigneusement et systématiquement leur travail et celui de leurs équipes. Ils tendent à exploiter ou créer des méthodes permettant de suivre la progression du travail dans le but d'optimiser la productivité et de réaliser les projets et les tâches dans les délais.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** préfèrent travailler de manière flexible, en explorant et en traitant les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent. Elles peuvent trouver inconfortable et contraignant d'adopter une orientation procédurale ou faisant appel à des processus.



Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** suivent les instructions et les procédures, planifient, travaillent de façon dynamique, systématique et organisée et se concentrent sur la fourniture d'un produit ou service défini selon des normes prédéterminées.

Leadership de réseau



Créer, harmoniser et activer de larges réseaux internes et externes à l'organisation.

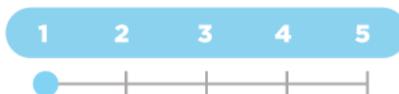
Le leadership de réseau est important dans les fonctions de leadership qui nécessitent de créer les conditions favorables à la réalisation des objectifs organisationnels par le biais de l'innovation, de la collaboration et de l'exploration mutuelle d'intérêts, d'idées et d'objectifs divergents.

Développer le réseau

Établir des liens entre équipes et au-delà des frontières organisationnelles.

Susceptible d'être lié à **une performance en réseau du leader et une performance en réseau de l'équipe** élevées car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à s'impliquer dans la création et le développement de leurs réseaux personnels et de ceux d'autres personnes dans le but d'améliorer les performances individuelles et de l'équipe.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** se concentrent sur les responsabilités de leur équipe et peuvent ne pas rechercher des opportunités pour mettre en relation les membres de leur équipe avec des personnes extérieures à l'équipe. Elles peuvent garder pour elles-mêmes leurs contacts et les ressources de leur équipe et encourager un rapport d'opposition entre l'équipe et les personnes extérieures.



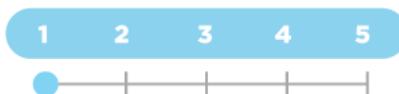
Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** cherchent à établir entre les personnes et les équipes des contacts qui peuvent être bénéfiques à chacun d'eux et à promouvoir un climat qui encourage la collaboration transversale. Elles partagent librement leurs contacts avec les autres et encouragent leur équipe à soutenir les autres dans le but d'optimiser le bénéfice global pour l'organisation.

Dynamiser le réseau

Créer une tension appropriée qui stimule l'innovation.

Susceptible d'être lié à **une performance en réseau de l'équipe** élevée car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à améliorer les performances dans leurs équipes en réseau en tirant profit de façon stratégique des tensions et des conflits dans le but d'améliorer les résultats et de stimuler leur niveau d'innovation.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** cherchent à éviter ou à éluder tout conflit ou tension au sein de l'équipe, préférant prendre des décisions qui contribuent à réduire l'incertitude et l'inconfort. Elles refusent de reconnaître que certains types de tensions ou d'incertitudes peuvent être productifs.



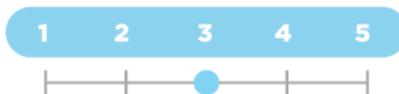
Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** dynamisent le réseau en introduisant de nouvelles idées ou de nouveaux défis puis en permettant aux membres du réseau de trouver des moyens créatifs de résoudre les tensions au sein du réseau. Elles encouragent les membres du réseau à chercher des points de vue différents et à en débattre, tout en évitant l'animosité personnelle.

Créer une interdépendance

Promouvoir l'autonomie dans le réseau et la collaboration entre membres.

Susceptible d'être lié à **une performance aux tâches de l'équipe et une performance en réseau** élevées car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à promouvoir une plus grande collaboration au sein de leur équipe et à améliorer les performances au sein de leur équipe en habilitant leur équipe à résoudre les problèmes et à prendre des décisions de façon autonome.

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** préfèrent surveiller de près les activités de leur équipe et peuvent parfois prendre le contrôle pour s'assurer que les choses sont bien engagées et que les décisions qu'elles ont prises sont respectées. Elles peuvent prendre des décisions qu'elles considèrent les plus appropriées pour l'équipe sans consulter personne.



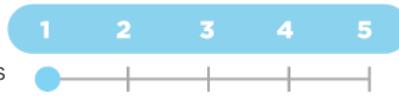
Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** insistent pour que les membres du réseau résolvent leurs problèmes ensemble. Elles sont moins susceptibles de prendre des décisions unilatéralement et plus susceptibles de se fier à l'appréciation des autres pour prendre des décisions objectives.

Activer le réseau

S'assurer que le réseau fonctionne de manière efficace dans un cadre organisationnel plus large.

*Susceptible d'être lié à **une performance aux tâches de l'équipe et une performance en réseau de l'équipe** efficaces car les leaders qui obtiennent un score élevé pour cette compétence peuvent être amenés à supprimer les barrières qui nuisent aux bonnes performances de l'équipe et à améliorer les performances de leur équipe en défendant les intérêts de leur réseau au sein et en dehors de l'organisation et en éliminant les obstacles aux bonnes performances.*

Les personnes qui obtiennent un score **inférieur** sont réticentes à défendre et soutenir les idées ou activités des membres de l'équipe ou du réseau face à la résistance politique ou à d'autres pressions.



Les personnes qui obtiennent un score **supérieur** soutiennent les équipes qui travaillent au sein de leur réseau en les aidant à obtenir les ressources nécessaires ou à supprimer les barrières qui limitent l'efficacité de l'équipe. Ils promeuvent et diffusent les idées de l'équipe au sein du reste de l'organisation.

Implications pour l'individu

Cette section donne des conseils de développement pour chacune des 12 compétences et les classe comme forces, forces relatives ou axes de développement. Il est conseillé de choisir au maximum 3 à 5 conseils de développement. Vous pouvez parler avec votre manager des domaines à travailler en fonction de vos aspirations et de vos objectifs de carrière.

Forces

Vous êtes susceptible de présenter des **forces** dans les domaines suivants :

Moyens permettant de valoriser vos forces

- **Organiser et exécuter**
(Leadership transactionnel)
 - Passez en revue un projet récent qui n'a pas atteint ses objectifs, en tenant compte des ressources utilisées, des coûts, des délais et du résultat final. Analysez les raisons de l'échec du projet et mettez en place des mesures de contingence et des processus destinés à garantir une meilleure gestion de ces problèmes dans le cadre d'autres projets.
 - Demandez aux chefs d'équipe de vous soumettre pour examen un plan de travail annuel expliquant comment leurs équipes prévoient de réaliser les projets et d'atteindre les objectifs. Demandez-leur d'inclure des objectifs, priorités, responsabilités, contraintes, risques, ressources et délais spécifiques. Étudiez la première version du plan et demandez aux chefs d'équipe de soumettre une version révisée qui tienne compte de vos commentaires.

Forces relatives

Vous êtes susceptible de présenter **quelques forces** dans les domaines suivants :

Moyens permettant de vous améliorer

- **Créer et conceptualiser**
(Leadership transformationnel)
 - Organisez des discussions régulières avec des collègues de confiance d'autres fonctions ayant des compétences et une expérience en rapport avec votre travail. Demandez-leur de porter un œil critique et objectif sur vos idées dans différents domaines, y compris sur vos approches novatrices en matière de gestion du personnel, de résolution des défis opérationnels de longue date, de collaboration transversale et d'amélioration de la performance opérationnelle. Comment agiraient-ils dans des situations similaires ?
 - Fixez-vous pour objectif de créer ou restructurer chaque mois un processus destiné à améliorer une tâche ou activité essentielle/fréquemment réalisée. Comment pourriez-vous améliorer l'efficacité de ces tâches courantes et réaliser des économies de coûts et de temps ? Partagez vos idées avec d'autres managers pour recueillir leurs commentaires et connaître les éventuelles mises en œuvre dans d'autres équipes.
- **Entreprendre et réaliser**
(Leadership transformationnel)
 - Profitez-en pour partager la stratégie fonctionnelle ou de l'entreprise avec les autres, par exemple votre équipe. Parlez avec des dirigeants pour recueillir leur avis sur la stratégie organisationnelle et les priorités commerciales, préparez une présentation et utilisez-la pour lancer une discussion au sein de votre propre équipe sur la façon dont votre équipe ou votre département peut contribuer à l'avenir de l'organisation.
 - Trouvez un mentor dont les antécédents révèlent une réussite commerciale. Demandez à votre mentor de partager son expérience passée qui témoigne qu'il a su repérer de nouvelles opportunités commerciales, ainsi que des exemples de fidélisation et d'acquisition de nouveaux clients à suivre. Recueillez son avis sur le marché et prenez note de son approche pour déterminer ce qui pourrait fonctionner dans votre cas. Utilisez ces informations pour créer un plan d'action destiné à développer votre perspicacité commerciale.
- **Analyser et interpréter**
(Leadership transactionnel)
 - Passez en revue toutes les sources commerciales ou financières des données et statistiques en rapport avec votre domaine d'activité. Incluez les données sous-utilisées ou négligées. Comment pouvez-vous utiliser ces informations pour prendre des décisions plus éclairées ?
 - Observez d'autres fonctions au sein de votre organisation et identifiez les processus et procédures atypiques mais performants. Déterminez comment vous pouvez appliquer les meilleurs exemples ailleurs dans l'organisation.

- **Créer une interdépendance**
(Leadership de réseau)

- Faites savoir à votre équipe que vous comptez sur elle pour soulever régulièrement les problèmes avec d'autres équipes dans le but de vérifier l'adéquation des plans concernés, plutôt que de chercher des réponses auprès de vous. Si nécessaire, aidez votre équipe à identifier les personnes d'autres groupes qui devraient intervenir. Si cela implique des réunions régulières avec d'autres groupes, laissez les membres de votre équipe définir les objectifs et la structure de ces réunions.
- La prochaine fois que deux membres de votre réseau vous feront part d'un désaccord professionnel, encouragez-les à trouver la solution par eux-mêmes plutôt que de jouer vous-même le rôle d'arbitre. Apportez votre soutien, mais attachez-vous à les écouter et les interroger pour les amener à une solution plutôt que de donner vos propres idées ou d'imposer votre décision.

Besoins en matière de développement

Vous êtes susceptible de présenter des **besoins en matière de développement** dans les domaines suivants :

Axes de développement

- **Interagir et présenter**

(Leadership transformationnel)

- Identifiez les acteurs les plus difficiles à influencer parmi ceux avec lesquels vous êtes en contact régulièrement. Rencontrez ces personnes de façon informelle et profitez-en pour déterminer les facteurs qui les incitent à apporter leur soutien à certaines initiatives. Utilisez ces informations pour mieux adapter votre communication à leurs besoins la prochaine fois que vous aurez besoin de leur soutien.
- Observez quelques dirigeants reconnus pour leurs techniques de présentation. Il peut s'agir de personnes qui font partie de votre organisation ou activité plus généralement, y compris des entrepreneurs reconnus. Vous pouvez également suivre des conférences TED ou observer de grands orateurs dans le domaine de la politique ou des affaires internationales. Repérez les comportements spécifiques utilisés par ces intervenants et intégrez ces techniques dans votre propre style de présentation.
- Affûtez vos techniques de communication en provoquant des occasions de vous exprimer en public. Cela peut inclure des séances de partage d'informations au sein de votre équipe ou entre équipes, une intervention lors d'une conférence commerciale ou la participation à la réunion d'équipe d'un autre département pour faire une mise à jour d'un projet en cours.

- **Diriger et décider**

(Leadership transformationnel)

- Lorsque des défis ou des opportunités opérationnelles exigent des efforts exceptionnels de la part de votre équipe, accompagnez les tâches et missions de messages qui la motiveront et l'inciteront à atteindre un niveau de performance sans précédent. Déterminez le meilleur moyen de récompenser les membres de votre équipe qui atteignent un très haut niveau de performance.
- Réfléchissez aux projets couronnés de succès qui ont été dirigés par votre équipe. Déterminez les attributs communs de ces projets. Animez une discussion avec votre équipe sur la façon d'intégrer ces attributs aux futurs projets. Continuez de réfléchir sur de nouveaux projets et de développer la force de votre équipe dans ce domaine.
- Observez les hauts dirigeants qui prennent régulièrement des décisions stratégiques pour l'entreprise. Demandez-leur de partager leur expérience sur la prise de décisions opérationnelles difficiles pour comprendre leur mode de réflexion. Quelle est leur approche vis-à-vis de ces décisions ? Quels facteurs (personnes, processus, marchés, etc.) prennent-ils en compte ?

- **S'adapter et faire face**

(Leadership transactionnel)

- Apprenez à reconnaître et contrôler vos propres symptômes de stress (demandez l'aide d'un collègue de confiance si nécessaire) tels que l'irritabilité et l'agressivité, l'insomnie, la tendance à remettre les choses à plus tard ou à trop interioriser. Élaborez des stratégies spécifiques pour gérer chacun de vos propres symptômes de stress lorsqu'il survient.
- Analysez les réunions auxquelles vous assistez et la résistance dont vous faites preuve. Votre résistance face à la négativité est-elle meilleure ou moins bonne que celle des autres participants à ces réunions ? Identifiez une personne qui, selon vous, résiste très bien au stress, à la pression ou à la négativité. Parlez avec elle de ses tactiques et adoptez celles qui vous permettront de mieux résister.
- Dressez une liste des comportements que vous tolérez difficilement et des pièges dans lesquels vous êtes susceptible de tomber dans un contexte social. Faites un effort conscient pour maîtriser vos sentiments dans ces situations. Essayez de poser des questions et concentrez-vous sur des objectifs communs plutôt que de répondre ou réagir en fonction de vos sentiments.

- **Soutenir et coopérer**
(Leadership transactionnel)

- Lorsqu'un collègue fait part d'un problème, demandez-lui quelle aide lui serait utile. Recourez à vos compétences d'écoute active et d'interrogation pour bien comprendre le problème. Mettez-vous à la place de votre collègue et déterminez l'aide que vous souhaiteriez recevoir ou dont vous auriez besoin à sa place. Expliquez ce que vous pouvez ou ne pouvez pas faire personnellement pour apporter de l'aide et proposez d'autres sources de soutien appropriées.
- Prenez le temps de parler de manière informelle à votre équipe, en particulier en période de grande activité. Demandez aux gens leur avis et encouragez-les à partager leurs idées. Créez des forums informels où les gens peuvent échanger leurs points de vue et leurs idées avec vous et entre eux. Assurez-vous de leur dire quand et dans quel contexte vous avez pris leurs idées en compte.
- Dressez la liste de tous les signes qui vous aident à déterminer si une personne rencontre des problèmes au travail. Tenez compte des signes verbaux et non verbaux qui alertent que quelque chose ne va pas. Définissez la façon dont vous pourriez adapter votre comportement pour réagir face à ces différents indices et soutenir la personne au mieux.

- **Développer le réseau**
(Leadership de réseau)

- Restez régulièrement en contact avec les groupes qui offrent des services à votre activité et avec ceux auxquels vous offrez des services. Impliquez les membres clés de votre propre équipe le cas échéant. Informez-vous sur les buts et objectifs de ces autres groupes et demandez-leur comment vous pouvez les soutenir et faciliter le travail qu'ils réalisent avec votre propre équipe. Intégrez leurs commentaires dans vos propres plans, buts et objectifs.
- Créez un réseau de pairs dans des organisations similaires par le biais duquel vous pouvez échanger des idées et aborder des problèmes. Connectez les membres de votre équipe à ceux des équipes de vos pairs ayant des intérêts communs. Partagez vos connexions librement avec les membres de votre équipe.
- Identifiez à quel niveau il existe des objectifs et stratégies communs entre votre département et d'autres fonctions clés et encouragez la formation de réseaux entre départements. Désignez des membres de votre équipe pour travailler avec des personnes d'autres services. Expliquez vos attentes et prévoyez de procéder à un suivi pour discuter des découvertes et idées liées à la valorisation de la relation.

- **Dynamiser le réseau**
(Leadership de réseau)

- Partagez des informations concernant les tendances ou questions qui pourraient représenter des menaces ou des opportunités pour l'équipe ou l'organisation dans son ensemble. Demandez à l'équipe d'identifier des moyens de gérer ces menaces ou opportunités qui soient en adéquation avec les objectifs de l'organisation.
- Dynamisez le réseau : Créez un conflit sain et productif au sein de vos réseaux en soulignant volontairement les différences entre les points de vue et les intentions, par exemple en soulevant de façon proactive les questions liées au travail sur lesquelles vous savez que les membres de l'équipe ont des points de vue différents. Stimulez les gens pour trouver des moyens créatifs de dénouer les tensions sans recourir à la critique personnelle.
- Discutez, débattre et interrogez-vous concernant l'impact potentiel d'événements extérieurs sur votre organisation et votre fonction. Créez une dynamique en émettant des hypothèses sur la façon dont l'entreprise pourrait réagir si différentes situations se présentaient. Encouragez l'équipe à aborder ces nouveaux défis et idées sous un angle différent et laissez-les trouver leurs propres moyens créatifs pour résoudre les désaccords et concilier les points de vue divergents.

- **Activer le réseau**
(Leadership de réseau)

- Dans le cadre de votre programme de leadership pour les six prochains mois, incluez un objectif visant à soutenir les connexions existantes que vous avez créées dans l'ensemble de l'organisation. De quelles autres ressources avez-vous besoin pour maintenir ces relations ? Quels sont les éventuels obstacles pouvant compromettre le fonctionnement efficace ou la valorisation continue de ces relations ? Comment pourriez-vous savoir que le réseau de connexions que vous avez créé ne fonctionne pas efficacement ?
 - Identifiez et créez des relations mutuellement bénéfiques avec des personnes qui exercent une influence majeure au sein de l'entreprise. Demandez-leur de vous aider à encourager la création de connexions entre équipes et au-delà des frontières organisationnelles. Efforcez-vous de comprendre et de reconnaître leurs préoccupations et recueillez leur avis s'ils se montrent sceptiques, puis demandez-leur de l'aide de façon proactive. Rendez-leur la pareille en soutenant leurs idées et leurs objectifs de façon appropriée. Tirez profit des alliances créées avec les personnes influentes pour mieux gérer les opinions des détracteurs.
 - Cherchez des occasions de rendre les contributions des autres plus visibles que les vôtres, en particulier lorsque ces contributions résultent d'une collaboration entre départements. Lors de présentations en public, trouvez un moyen de distinguer les personnes qui ont contribué aux idées et à la préparation de la présentation. Profitez des réunions pour mettre en avant les réalisations et intérêts de ces collaborations entre départements, le cas échéant. Faites de cette pratique une habitude.
-

Méthodologie d'évaluation

Ce profil est basé sur les sources suivantes d'informations concernant M. Sample Candidate:

Questionnaire / Test d'aptitude	Population de référence
OPQ32r UK English v1 (Std Inst)	OPQ32r UK English Public Sector 2012 (AUS)

À PROPOS DE CE RAPPORT

Ce rapport a été généré par le Système d'Évaluation en ligne de SHL. Il comprend des informations provenant du Questionnaire de Personnalité (OPQ32). L'utilisation de ce questionnaire est réservée aux personnes ayant bénéficié d'une formation spécialisée pour son utilisation et son interprétation.

Ce rapport a été généré à partir des résultats obtenus suite aux réponses données par le candidat au questionnaire. Ces résultats sont le reflet des réponses du candidat. L'interprétation de ces données doit tenir compte des limitations inhérentes à toute forme d'auto-description.

Ce rapport a été généré par un système électronique - l'utilisateur du logiciel peut apporter des modifications et des ajouts au texte du rapport.

SHL Global Management Limited et ses filiales ne peuvent pas garantir que le contenu de ce rapport est le résultat inchangé du système informatique. Nous ne saurions accepter aucune responsabilité relative aux conséquences de l'utilisation de ce rapport, incluant les responsabilités de tous types (y compris la négligence) pour son contenu.

Version du rapport : Rapport sur le Leadership d'entreprise v1.0^{RE}

www.shl.com

© 2018 SHL et/ou ses filiales. Tous droits réservés. SHL et OPQ sont des marques déposées au Royaume-Uni et dans d'autres pays.

Ce rapport a été produit par SHL pour son client, à partir d'éléments qui sont propriété intellectuelle de SHL. A ce titre, SHL accorde à son client le droit de le reproduire, le distribuer, le modifier et le conserver à seules fins internes et non-commerciales. SHL se réserve tout autre droit.