



Rapport de développement du potentiel

- 1** À propos de ce rapport

- 2** Comment utiliser ce rapport

- 3** Résumé du potentiel de compétences

- 4** Activité(s) pour se développer

- 5** Plan de développement personnel

- 6** Méthodologie d'évaluation

1. À propos de ce rapport



Vous avez récemment réalisé une série d'évaluations pour déterminer les points forts et les besoins de développement des compétences critiques pour réussir à long terme dans des contextes managériaux et de leadership. Les évaluations utilisées pour déterminer les domaines de développement comprennent :



Un questionnaire d'auto-évaluation

Il permet de mesurer vos préférences et votre genre de comportement face à différents aspects de la vie professionnelle. Ce questionnaire fournit des informations sur des compétences spécifiques en comparant avec un grand groupe de référence similaire de managers et de professionnels.



Un ou plusieurs tests cognitifs à choix multiple chronométrés

Vous pouvez également avoir passé des tests pour évaluer votre capacité à interpréter et à raisonner avec différents types d'information. Ils mesurent les compétences en matière de raisonnement analytique, de résolution des problèmes et de prise de décision qui sont essentielles pour réussir à des postes de direction.

Les informations transmises par ces outils sont utilisées pour prédire votre performance sur un certain nombre de compétences managériales et de leadership. Ce rapport fournit une indication de votre performance probable dans chaque domaine de compétence et propose des activités de développement ciblées pour chacun d'eux.

Les recommandations fournies dans ce rapport ne se veulent pas définitives. Elles constituent simplement un point de départ pour réfléchir à votre plan de développement dans le cadre de votre évolution de carrière. Pour que l'utilisation des informations contenues dans ce rapport soit optimale, il est recommandé de les analyser et de les hiérarchiser en demandant l'avis d'autres personnes (par exemple votre manager).



Ce rapport comprend trois sections :

- Un **résumé de vos évaluations** par rapport à 20 compétences managériales et de leadership.
- **Activités de développement** pour chaque compétence sur deux niveaux de capacité.
- Un **modèle de plan de développement personnel** à utiliser pour élaborer votre propre plan de développement.

Suivez les instructions ci-dessous pour identifier les domaines à privilégier et sélectionnez les activités pour se développer :

- Consultez les résultats dans la section **Résumé des résultats du potentiel de compétences**. Ces tableaux présentent les points forts de votre potentiel pour chacune des 20 compétences d'après les résultats de l'évaluation.
- Identifiez jusqu'à six (6) compétences à inclure dans un plan de développement ciblé.
 - Ces compétences seront probablement celles où les points forts de votre potentiel sont faibles, mais vous devez également prendre en considération les compétences les PLUS IMPORTANTES, nécessaires à votre réussite sur le court terme (les 12 prochains mois).
 - Si vous avez des doutes sur les domaines à privilégier, discutez-en avec votre manager ou responsable RH.
 - La liste finale doit comprendre un maximum de six (6) compétences de développement.
- À l'aide de ces compétences à privilégier, consultez la section **Activités pour se développer** et identifiez les domaines de développement.
 - Passez en revue les définitions des niveaux de capacité pour chaque compétence. Décidez du niveau qui vous convient le mieux pour l'atteindre au cours des 12 prochains mois.
 - Sélectionnez et passez en revue une ou plusieurs activités pour se développer à inclure dans votre plan de développement. (Les instructions détaillées sont incluses dans la **section 4** ci-dessous.)
- Utilisez la section **Plan de développement personnel** pour créer un plan ciblé afin de développer et stimuler vos compétences dans ces domaines.

3. Résumé du potentiel de compétences



Instructions : Consultez chaque compétence et vos points forts potentiels dans les tableaux ci-dessous. Cochez les cases pour identifier au MAXIMUM six (6) compétences totales (à travers tous les tableaux) à inclure dans un plan de développement. Vous devez prendre en compte vos évaluations sur les compétences et l'importance des compétences pour réussir dans votre poste actuel ou futur dans les prochains 12 mois.

Compétences de leadership et de management

Faible



Élevée



Analyser et interpréter

Écrire



Comprend l'information écrite ; écrit clairement, succinctement et correctement, en évitant le jargon et les tournures complexes ; structure l'information écrite pour répondre aux besoins du public et stimuler son intérêt.

Mettre en œuvre une expertise et des technologies



Met son expertise fonctionnelle et technique à profit pour réaliser son travail ; a recours aux systèmes informatiques pour communiquer des informations ; adopte et utilise efficacement les outils informatiques et règle les problèmes informatiques entravant la réalisation du travail ; développe de nouvelles fonctionnalités au sein des systèmes informatiques.

Pensée Critique



Comprend la situation ou le problème ; évalue, intègre et catégorise les informations permettant d'identifier les problèmes, les modèles, les tendances et les relations ; remet en question les hypothèses et tire des conclusions éclairées qui permettent d'adopter des approches et des solutions efficaces.



S'adapter et faire face

Adaptabilité



S'adapte bien à l'ambiguïté, au changement et aux différentes cultures ; trouve des aspects positifs dans ces circonstances.

Résilience

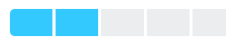


Travaille de façon productive sous pression ; maintient une attitude positive ; contrôle ses émotions ; gère bien les échecs ou les critiques et en tire des leçons.



Soutenir et coopérer

Collaboration



Accepte et apprécie les autres ; fait preuve de courtoisie et de compassion ; soutient, encourage et remercie les autres ; consulte, écoute et comprend les autres ; promeut la diversité, donne le moral, construit la cohésion de l'équipe et incite à la collaboration.

L'éthique et les valeurs



Respecte les valeurs et les normes d'éthique ; respecte la confidentialité ; tient ses engagements ; encourage la responsabilité à l'égard de la communauté et de l'environnement.



Organiser et exécuter

Planifier et organiser



Définit des objectifs alignés sur les objectifs de l'équipe et de l'entreprise ; élabore des plans, s'engage à respecter les calendriers et utilise efficacement son temps ; anticipe, alloue et suit les ressources pour respecter les exigences professionnelles ; documente les informations relatives aux tâches.

Fournir des résultats



S'attache à comprendre et résoudre les problèmes du client ; fixe des critères élevés au sujet de la qualité et de la quantité de travail ; est très productif(ve), d'une manière ciblée et rapide ; structure et priorise les activités professionnelles ; manifeste son engagement envers l'entreprise.

Être fiable



Suit les directives reçues ; se conforme aux règlements, politiques, procédures et obligations légales ; est ponctuel(le) et fiable ; accomplit son travail de façon prudente et en toute sécurité, en privilégiant la sécurité des personnes, des ressources et des informations.



Créer et conceptualiser

Apprentissage



Identifie les informations nécessaires pour aborder un problème ; recueille des informations à partir de sources habituelles et non habituelles pour faciliter la prise de décisions ; assimile rapidement les nouvelles informations ; maîtrise aisément les nouvelles techniques.

Créer et innover



Accueille favorablement les nouvelles idées ; s'intéresse aux différents points de vue, réévalue, expérimente et réfléchit pour générer des idées et des perspectives différentes ; réfléchit de façon innovante et différente pour créer des approches et des solutions novatrices.

Réflexion stratégique



Voit les choses dans leur globalité et tient compte des sujets importants qui ont un impact sur la réussite actuelle et future ; élabore des stratégies pour obtenir des résultats essentiels ; recherche activement les occasions d'introduire des changements.

Interagir et présenter

Établir des relations

Se fait des relations et construit des réseaux ; crée une impression positive et construit une bonne entente ; adapte son approche pour interagir efficacement avec les autres ; gère efficacement les conflits ; aide les autres à réussir.

Influence

Établit sa crédibilité et utilise des informations convaincantes pour répondre aux besoins des autres et les convaincre d'adopter un point de vue différent ; sait gérer les situations liées à la politique interne et négocie pour obtenir l'accord des autres et atteindre les résultats souhaités.

Communication

Comprend l'information orale ; parle clairement et de façon compréhensible ; fait des présentations avec assurance ; évalue la réaction de son public, son intérêt et sa compréhension, et ajuste le style ou le contenu de la communication en conséquence.

Diriger et décider

Prise de décision

Prend des décisions rapides, même quand elles incluent un risque ; prend des décisions difficiles, même quand elles nécessitent des choix ardues ; prend des décisions éclairées et informées ; assume la responsabilité des résultats.

Leadership

Dirige les équipes et délègue le travail en fonction des compétences et du potentiel de chacun ; responsabilise les autres et les motive à atteindre des performances élevées ; définit des attentes et des normes claires en matière de performance ; surveille le travail et encadre les autres pour qu'ils développent pleinement leur potentiel.

Entreprendre et réaliser

Initiative

S'attaque aux objectifs ambitieux avec enthousiasme ; cherche des missions et des rôles de plus en plus difficiles ; identifie de manière proactive les opportunités et les domaines d'amélioration et y répond ; travaille de manière autonome ; s'efforce d'obtenir de meilleurs résultats que les autres.

Avoir l'esprit commercial

Tient compte du chiffre d'affaires, des coûts et des facteurs de risques qui influent sur la performance organisationnelle ; identifie et remporte de nouveaux contrats ; optimise les ressources afin de faire plus avec moins ; gère et atténue les risques ; maintient son attention sur les facteurs externes impactant l'activité.



1 Déterminez le niveau cible de capacité et les objectifs de développement par compétence

- Consultez les pages Activités pour se développer suivantes.
- Deux **niveaux de capacité** sont affichés pour chaque compétence. Passez en revue les indicateurs comportementaux pour les niveaux de maîtrise **Intermédiaire** et **Maîtrise**. Ils proposent une définition cohérente et objective des comportements cibles pour chacun des deux niveaux. Identifiez le niveau de maîtrise fixé avec votre manager ou responsable RH que vous devez atteindre au cours des 12 prochains mois.
- Enregistrez le **niveau cible de capacité** dans la deuxième colonne du plan de développement.
- Utilisez les comportements associés de la liste pour identifier l'**objectif de développement** de votre plan de développement.
- Conseil : la description de votre objectif de développement doit être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporelle (c.-à-d. qu'elle doit être SMART).

2 Sélectionnez les activités pour se développer pertinentes

- Après avoir sélectionné le bon **Niveau de capacité**, passez en revue la liste des activités pour se développer associées à ce niveau de capacité. Par exemple, si votre objectif est d'atteindre le niveau de capacité « Intermédiaire » au cours des 12 prochains mois, vous devez sélectionner les activités pour se développer qui sont listées sous le niveau « Intermédiaire ».
- Pour chaque niveau, vous verrez plusieurs activités pour se développer ou expériences possibles. Chaque activité pour se développer comprend des conseils utiles et axés sur l'action pour exploiter pleinement votre expérience de développement. **Sélectionnez la ou les deux activités** les plus pertinentes pour la compétence que vous essayez tout particulièrement de développer et insérez-les dans votre plan de développement. Par exemple, si vous avez décidé que vous devez parvenir à écrire de manière plus simple et succincte, sélectionnez les activités pour se développer vous permettant d'appliquer et d'affiner les comportements associés.

3 Déterminez le soutien dont vous avez besoin

Nous vous encourageons à assumer la responsabilité de votre propre développement, mais cela ne signifie pas que vous devez le faire seul(e). Documentez **le soutien dont vous avez besoin** et les personnes qui peuvent vous l'apporter dans votre plan de développement. Par exemple, votre supérieur hiérarchique peut jouer le rôle de coach, les RH peuvent organiser des activités de formation spécifiques pour vous ou des collègues triés sur le volet peuvent vous offrir du feedback et des conseils continus.

4 Fixez une échéance

- Votre plan de développement doit comporter **des échéances et des délais**. Fixer des échéances contribue à renforcer votre engagement vis-à-vis du plan et à augmenter les chances de le réaliser.
- Fixez une échéance pour la réalisation de l'objectif global de développement. Par exemple : « J'aurai présenté mes conclusions et mes recommandations au groupe de travail interfonctionnel avant la fin du mois d'avril de cette année. » Vous pouvez également fixer des jalons (des objectifs intermédiaires) pour la réalisation de chaque activité de développement.

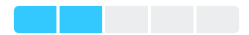
5 Définissez un processus de suivi

Prévoyez du temps pour **revoir votre développement** avec votre responsable à des intervalles réguliers. La révision doit inclure les questions suivantes : Ai-je réalisé mon objectif de développement ? Ai-je accompli les actions de développement que j'ai planifiées ? Ai-je obtenu les résultats que je souhaitais ? Que pouvez-vous faire pour développer davantage ce domaine de compétence ? Envisagez d'utiliser une approche de feedback à 180° ou à 360° pour suivre et évaluer vos progrès.

6 Répétez ce processus pour chacune des compétences de votre plan de développement

4. Activité(s) pour se développer : analyser et interpréter

Écrire



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Rédige de manière claire et succincte en utilisant correctement la grammaire et l'orthographe. Utilise un vocabulaire et une structure de phrases simples et suffisamment riches.
- Écrit dans un style attrayant et percutant pour les lecteurs ciblés.
- Utilise un langage clair et accessible à l'écrit. Évite d'utiliser du jargon, un vocabulaire inutilement compliqué ou des expressions idiomatiques.
- Utilise des paragraphes, des sections, des résumés et des annexes pour structurer clairement son travail écrit.
- Anticipe les besoins d'information des lecteurs, et adapte la longueur, le contenu et le style du travail écrit pour offrir un maximum de clarté.

Maîtrise

- Écrit dans un style suscitant un grand intérêt chez les lecteurs et communique les informations de façon marquante.
- Présente ses arguments de manière percutante en utilisant un langage expressif et frappant pour que les lecteurs puissent en apprécier les différentes facettes.
- Développe les points et les arguments de manière simple puis exhaustive, fournit un travail général avec une progression logique des idées, également convaincante et instructive.

Conseils de développement

Intermédiaire

Rédigez un rapport pour les parties prenantes clés au sein de votre équipe ou service, en expliquant la logique de l'activité ou du projet en cours, ou en présentant le nouveau projet ou la nouvelle initiative.

- Structure le rapport pour assurer une communication claire avec les lecteurs et lectrices, en incluant une synthèse, des annexes, des titres, etc.
- Tenez compte des parties prenantes. À qui s'adresse le rapport ? Quel est le style et le ton les plus appropriés ?
- Équilibrez la rédaction percutante et persuasive avec la clarté et la concision. Vérifiez que vous n'utilisez pas de jargon.

Créez un document pour votre équipe résumant les données issues des différentes sources, par exemple en donnant un aperçu des performances du service ou de l'entreprise au cours de l'année.

- Quel est l'objectif de ce document du point de vue de votre public ? Parmi les différentes sources, quelles sont les informations qui seront plus utiles pour vos lecteurs et plus particulièrement appréciées ?
- Optez pour un style et une structure permettant au lecteur de traiter plus efficacement les informations que vous transmettez par écrit. Quel style trouveront-ils plus intéressant ? Quelles formes de rhétorique pouvez-vous utiliser pour améliorer leur compréhension des informations (par exemple des métaphores ou des exemples issus de votre expérience) ?

Maîtrise

Dans le cadre de votre engagement dans un projet interfonctionnel ou au sein d'un groupe, élaborer un document, une proposition ou des conseils à utiliser pour briefer les parties prenantes internes méconnaissant le sujet, mais dont l'adhésion est importante pour la réussite du groupe.

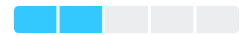
- Tenez compte de votre public. Quel niveau d'ouverture est-il susceptible d'avoir ? Quels sont les arguments spécifiques susceptibles de les convaincre ou d'être pertinents pour eux ? Comment pouvez-vous structurer vos arguments pour les amener clairement à ce point ?
- Que doit savoir votre public concernant le travail effectué par le groupe ? Comment pouvez-vous faire pour transformer les éléments moins susceptibles de les intéresser en arguments attrayants et marquants ?

Préparez un document ou un rapport pour le présenter à un groupe rassemblant différentes parties prenantes (internes ou externes) qui peuvent aborder la question selon des perspectives différentes.

- Envisagez les différents niveaux de connaissances de votre public sur un sujet ou une question. Comment pouvez-vous équilibrer les détails dans des résumés pour satisfaire toutes les parties prenantes ?
- Quelle structure pouvez-vous utiliser pour conserver l'intérêt de vos lecteurs afin qu'ils puissent facilement retenir les informations fournies ?
- Avez-vous évoqué le sujet sous des angles différents ? Votre recommandation ou votre résumé sont-ils clairs ?

4. Activité(s) pour se développer : analyser et interpréter

Mettre en œuvre une expertise et des technologies



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Fait preuve d'une connaissance détaillée de son travail et d'expertise dans son domaine. Peut répondre aux questions techniques reçues. Fait preuve de connaissance des problèmes et des sujets connexes.
- A recours aux nouvelles technologies et aux processus pour donner les moyens à son équipe ou service d'atteindre les objectifs professionnels.

Maîtrise

- Fait preuve d'une connaissance détaillée et exhaustive dans son domaine, et est reconnu(e) comme un(e) expert(e) au sein de l'entreprise. Entretient une connaissance exhaustive des problèmes externes connexes et est informé(e) des avancées de la recherche et des développements à venir.
- Recherche de manière proactive comment la nouvelle technologie peut contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise et améliorer considérablement la performance globale.

Conseils de développement

Intermédiaire

Préparez et réalisez une séance de « Questions-réponses » dans votre domaine d'expertise avec un groupe plus grand que votre équipe (par exemple dans le cadre de réunions régulières d'une autre équipe ou comme une session d'apprentissage pendant le déjeuner).

- Préparez des réponses aux questions les plus fréquemment posées à vous ou votre équipe avant l'évènement. Répondez aux questions telles que le public vous les pose. Veillez à ce que vos réponses soient approfondies tout en étant adaptées au public.
- Utilisez cette expérience pour rédiger une FAQ (Foire aux questions) sur ce domaine. Utilisez-la pour vous faire gagner du temps ainsi qu'à votre équipe en demandant aux parties prenantes de la consulter si elles ont des questions fréquentes plutôt que de les poser à l'équipe. Avec votre équipe, comment pouvez-vous utiliser ce document pour rationaliser ou réduire la charge de travail de votre équipe ou celle des autres ? Votre équipe peut-elle l'appliquer à d'autres aspects de votre travail ?

Soyez le coach ou le mentor d'un individu appartenant à une autre équipe dans votre domaine d'expertise technique.

- Où et comment pouvez-vous mieux fournir une orientation, des conseils et un soutien appropriés sur votre sujet ? Quelles ressources pouvez-vous leur indiquer ? Quelles sont les choses essentielles qu'ils doivent vraiment savoir ? Comment devez-vous adapter votre style de coaching technique pour mieux les soutenir ?
- Utilisez cette expérience pour comprendre les lacunes de vos propres connaissances en la matière et pour aider à comprendre comment votre équipe ou service gère les autres (comme cette personne) des autres équipes.

Maîtrise

Présentez les développements à jour de votre domaine d'expertise à l'extérieur (par exemple faire une présentation lors d'une conférence spécialisée ou participer aux communications proposées par le service des relations publiques de votre entreprise).

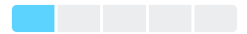
- Explorez les dernières nouveautés dans le domaine technique spécifique sur lequel vous vous exprimez de manière encore plus approfondie avant l'occasion. Consultez de nombreuses sources et examinez les différences entre l'approche de votre entreprise et celle de vos concurrents. Qu'y a-t-il de particulier ou d'unique dans l'expertise de votre entreprise dans ce domaine ? Soyez capable de l'expliquer dans un langage simple.
- Votre présentation s'adresse-t-elle à des experts ou à des non-spécialistes ? Qu'y a-t-il de nouveau et de différent dans le point de vue que vous présentez ? Quels sont les deux ou trois points essentiels que vous souhaitez faire passer ?

Faites une rotation dans une autre partie de l'entreprise pour partager votre expertise actuelle et développer de nouveaux domaines de connaissances.

- Proposez vos compétences et votre expérience dans un domaine de l'entreprise qui ne fait pas partie de vos compétences principales. Approfondissez votre compréhension de ce domaine de l'entreprise et utilisez vos expériences pour identifier de nouvelles façons de collaborer avec les fonctions et les services afin de créer un système interdépendant plus efficace.
- Étudiez comment le nouveau domaine exploite la technologie (logiciel, équipement, outils, systèmes, techniques, etc.) et découvrez les économies et les redondances pouvant s'appliquer dans toute l'entreprise.

4. Activité(s) pour se développer : analyser et interpréter

Pensée Critique



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Analyse et intègre une série de données numériques, verbales et autres, potentiellement contradictoires, provenant de sources multiples.
- Perçoit les rapports et les structures au sein de l'information, ainsi que les causes et les conséquences.
- Remet en question et vérifie les hypothèses et leur logique sous-jacente. Cherche à obtenir des informations auprès de sources multiples afin d'acquérir une compréhension claire et complète de la question.
- Formule des jugements logiques et raisonnés à partir d'une analyse des informations disponibles. Prend en considération les informations supplémentaires.
- Apporte plusieurs solutions réalistes, répondant aux exigences de la situation. Envisage les implications pratiques liées à la mise en application de la solution privilégiée.
- Se montre pleinement conscient(e) de la manière dont un problème peut faire partie intégrante d'un contexte plus large, en reconnaissant que différents processus peuvent être affectés par les solutions proposées.

Maîtrise

- Analyse et intègre des données quantitatives et qualitatives diverses et complexes provenant de sources multiples.
- Perçoit les tendances clés générales dans les ensembles de données. Reconnaît les interdépendances subtiles entre différents problèmes et voit les effets potentiels sur l'ensemble du système ou du processus.
- Formule des jugements logiques, rationnels, réfléchis et justifiables à partir des informations disponibles. Peut étendre le raisonnement sous-jacent pour donner du sens et intégrer des informations supplémentaires ou imprévues.
- Élabore une série de stratégies réalistes visant à résoudre de nombreux problèmes, éventuellement liés entre eux. Examine les problèmes pratiques liés à la mise en œuvre d'une série de solutions possibles.
- Utilise la pensée systémique pour étudier les relations complexes entre des questions apparemment sans rapport. S'éloigne de la résolution du problème immédiat pour le placer dans un contexte plus large. Prend en compte l'ensemble du système, pas seulement une question ou un groupe de questions localisées.

Conseils de développement

Intermédiaire

Identifiez l'un des produits ou services de votre équipe qui, actuellement, ne fonctionne pas comme prévu. Trouvez des solutions.

- Lorsque vous analysez les informations susmentionnées, étudiez le problème sous différents angles. Tenez compte des aspects pratiques et des incidences que vos solutions potentielles peuvent avoir sur d'autres services ou équipes. Quelles sont les interdépendances ? Quelles seraient les conséquences de chacune des solutions ? Quels autres produits, services ou départements seraient impactés par vos changements ?
- Proposez au moins trois solutions viables et demandez à différents interlocuteurs de vous fournir du feedback à leur sujet. Passez en revue vos solutions à la lumière du feedback reçu et sélectionnez-en un à mettre en œuvre. Soyez attentif(ve) à l'impact qu'ont ces changements et, après quelque temps, évaluez l'efficacité de la solution.

Maîtrise

Repérez une division déficitaire au sein de l'organisation. Trouvez des solutions pour inverser la performance de cette division.

- Lorsque vous analysez les informations susmentionnées, étudiez le problème sous différents angles (parties prenantes externes et internes, financier, concurrence, secteur, industrie).
- Proposez plusieurs façons pratiques d'avancer et recueillez le feedback d'autres parties prenantes importantes sur ces solutions potentielles. Passez en revue vos solutions à la lumière du feedback reçu et sélectionnez les plus appropriées à mettre en œuvre, tout en conciliant rentabilité et efficacité des solutions.
- Établissez un plan d'action réaliste avec les chefs de l'unité commerciale et accompagnez-les dans la mise en œuvre de ces changements. Soyez attentif(ve) à la réussite de ces changements.

Intermédiaire

Identifiez une solution à un problème rencontré dans un secteur vital de l'entreprise (par exemple, la production ou les ventes) dont dépend votre équipe.

- Qu'est-ce qui rend ce domaine, et donc ce problème, critique pour l'entreprise ? Quels défis crée-t-il pour vous et votre équipe ? Quels problèmes crée-t-il pour le service concerné ? Quelles sont les éventuelles sanctions financières, juridiques ou autres auxquelles l'entreprise s'expose si le problème n'est pas résolu ?
- De quelles données disposez-vous pour analyser le problème ? Quelles informations ces données vous fournissent-elles sur les causes et les conséquences de ce problème ? Étudiez toutes les informations disponibles pour proposer plusieurs solutions à ce problème. Avec l'aide du service en charge des problèmes critiques, mettez en œuvre ces solutions. Contrôlez l'efficacité de la solution et appliquez les enseignements que vous en tirez au prochain problème que vous rencontrerez. Cherchez d'autres lieux ou équipes dans l'entreprise pour lesquels une solution similaire pourrait être pertinente.

Maîtrise

Examinez l'un des problèmes les plus importants auxquels votre entreprise fait face (par exemple la concurrence, la recherche et le développement, les conditions du marché, les talents, etc.) et proposez une façon nouvelle ou différente de l'aborder.

- Pourquoi est-ce un problème pour votre entreprise ? La concurrence a-t-elle les mêmes problèmes ? Le marché en général ? Quel est l'impact de ce problème sur l'entreprise ? Quelle est son ampleur à plus grande échelle ? Quels sont les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, juridiques et environnementaux (PESTLE) plus globalement ? Comment pouvez-vous mettre en pratique des systèmes visant à chercher les liens entre ce problème et les autres domaines de l'entreprise ?
- De quelles données disposez-vous pour ce problème ? Comment les autres l'ont-ils résolu ?

4. Activité(s) pour se développer : s'adapter et faire face

Adaptabilité



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Modifie l'approche de son équipe ou service pour s'adapter aux changements des conditions de travail.
- Encourage le respect et la considération à l'égard des différences culturelles et religieuses et de la diversité, et appuie leurs bienfaits.
- Garde une attitude positive et optimiste dans les situations où une information ou une direction précise n'est pas disponible. Se concentre sur l'aspect positif de telles circonstances.

Maîtrise

- Fait preuve d'une vigilance constante quant à l'évolution des conditions économiques ou organisationnelles, et modifie l'approche globale de l'entreprise pour les intégrer.
- Crée une culture d'entreprise favorisant le respect actif des différences culturelles et religieuses. Considère et défend les avantages d'une diversité culturelle et religieuse, en soulignant ses bienfaits pour l'entreprise.
- Considère l'ambiguïté ou l'incertitude du secteur comme une opportunité d'asseoir la position globale de l'entreprise. Cherche des opportunités de croissance même en cas de doute ou manque de clarté.

Conseils de développement

Intermédiaire

Identifiez et mettez en œuvre une opportunité de changement au sein de l'équipe : un nouveau processus ou système, une redéfinition des rôles pour un ou plusieurs membres de l'équipe, une approche différente de leur travail, etc.

- Expliquez clairement les avantages potentiels du changement et la raison pour laquelle il est introduit. Anticipez la manière dont les membres de l'équipe peuvent être hostiles au changement. Avez-vous des réserves sur le changement ? Qu'en pensez-vous ? Qu'avez-vous ressenti à ce sujet ?
- Élaborez un plan pour introduire le changement. Donnez un exemple positif du changement à l'équipe. Surveillez où en sont les membres de l'équipe sur la courbe du changement au cours de la période de mise en œuvre et apportez-leur un soutien personnel ou managérial constant et approprié. Après l'intégration du changement, évaluez l'impact de votre approche.

Efforcez-vous dans la semaine d'interagir avec un panel d'interlocuteurs plus varié que celui que vous avez l'habitude de côtoyer (en interne et en externe, niveau, fonction, organisation, démographique, etc.). Après chaque interaction, pensez à votre approche, demandez-vous ce qui a été efficace ou pas et adoptez différents styles au cours de la semaine.

- Comment déterminez-vous le style ou le comportement à adopter selon vos interlocuteurs ? Réfléchissez aux besoins et facteurs de motivation de vos interlocuteurs, ainsi qu'à leur propre personnalité et à leur style d'interaction préféré et déterminez en connaissance de cause la manière dont vous allez communiquer avec eux. Testez plusieurs approches et déterminez celle qui permet d'obtenir les meilleurs résultats.
- Ayez une discussion avec ces personnes sur le style d'interaction qui leur convient le mieux, obtenez du feedback sur votre approche et cherchez les occasions d'essayer différentes approches interpersonnelles selon les situations et vos interlocuteurs.

Maîtrise

Prenez la responsabilité d'une opportunité là où il existe une ambiguïté, une incertitude ou un risque.

- Prenez en considération votre propre réaction à ce type de situation. Vous épanouissez-vous ou dissimulez-vous ? Examinez votre réaction émotionnelle et la manière dont vous contrôlez ce type de situation. Gérez le risque ou l'ambiguïté si vous pouvez, mais réfléchissez aux moyens de vous sentir prêt(e) malgré l'ambiguïté et le manque d'informations.
- Concentrez-vous sur la situation dans son ensemble et reconnaissez que certains aspects resteront incertains. Prenez des décisions et acceptez une part de risque. Adoptez la ligne de conduite convenant le mieux à l'ensemble de l'organisation plutôt qu'à votre division ou à votre équipe. Cherchez des opportunités de croissance à long terme dans la mesure du possible.

Préparez un dossier de transformation pour un changement devenu nécessaire au sein de l'entreprise à cause de l'évolution des conditions économiques ou organisationnelles.

- Quelles sont les conditions du marché ou autres qui motivent ce besoin de changement ? Quelle est la corrélation entre ces conditions ? Quel sera l'impact sur les différents groupes de parties prenantes ? Quel est le degré d'urgence ? Quels sont les avantages ou récompenses potentiels ? Insérez les avantages financiers et quantitatifs.
- Quels sont les risques si les changements proposés ne sont pas mis en œuvre ? Quel sera l'impact du changement s'il n'a pas lieu ? Sortez les arguments et obtenez le feedback sur les éventuelles lacunes auprès des parties prenantes concernées avant de les communiquer aux principaux décideurs. Travaillez avec les parties prenantes et les sponsors pour que le changement se produise.

4. Activité(s) pour se développer : s'adapter et faire face

Résilience



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Fournit des niveaux élevés en matière de qualité et de quantité de travail, même dans des environnements extrêmement exigeants et stressants.
- Canalise les émotions négatives potentielles de manière positive et utile, même dans des contextes exigeants sur les plans affectif et émotionnel.
- Reste positif(ve) face à l'adversité, se récupère rapidement des revers et relativise les problèmes.
- Accueille favorablement les critiques et invite à en faire, les considérant comme une occasion d'amélioration et de développement pour les individus et l'entreprise. Conserve une image de soi positive même en recevant des critiques directes.

Maîtrise

- Garde un très bon moral face aux difficultés. Reste toujours enthousiaste quant à l'avenir, confiant pleinement pouvoir surmonter les obstacles et l'adversité.

Conseils de développement

Intermédiaire

Travaillez sur les projets en retard, en suspens ou « en attente » dans votre département, et instaurez un plan pour les terminer.

- Étudiez les projets individuellement puis collectivement. Pourquoi stagnent-ils ? Pouvez-vous déceler des pressions, revers ou tendances qui se retrouvent dans l'ensemble des projets ? Sont-ils encore d'actualité et pertinents pour la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise ? Serait-il plus judicieux de les abandonner plutôt que de les mener à bien ? Dans le cas contraire, quelles ressources sont nécessaires pour les mener à bien ?
- Motivez votre équipe et travaillez à ses côtés pour mener ces projets à terme en plus de ses autres tâches, même si cela implique de les étaler sur une plus longue durée. Établissez des objectifs à court terme pour votre équipe afin de l'aider à en saisir les avancées et de rester optimiste et positive tout au long de cette période prolongée. Fixez-vous comme but de mener à bien ou d'abandonner 80 % ou plus des projets en suspens dans les 6 à 12 prochains mois.

Coachez ou guidez un collaborateur particulièrement difficile, négatif ou émotif.

- Approchez la personne pour lui proposer de la coacher. Persuadez-la que vous pouvez améliorer son efficacité au travail. Cherchez à la connaître davantage pour déterminer la meilleure façon de travailler avec elle et anticiper sa réaction. Tentez de mieux connaître son point de vue et de comprendre ce qui déclenche ses réactions complexes ou émotionnelles.
- Aidez-la à comprendre l'impact de leur comportement et les autres comportements pouvant être adoptés dans ces situations. Jouez ces comportements positifs ensemble et accompagnez-la dans des situations spécifiques. Donnez-lui du feedback sur ce qui a bien fonctionné et aidez-la à trouver des idées pour s'améliorer. Demandez-lui d'obtenir du feedback sur leur réussite (et les vôtres) 6 mois après pour savoir comment les autres les perçoivent.

Maîtrise

Traitez et résolvez les conflits entre différents départements au sein de l'organisation.

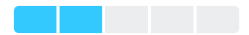
- Quel est l'impact de ce conflit ? Comment se manifeste-t-il dans le comportement du personnel et des managers ? Quelles sont les principales causes de ce conflit ? Quelles sont les personnes particulièrement concernées ?
- Travaillez avec les services et leurs parties prenantes pour résoudre le conflit. Qu'est-ce qui a empêché la résolution du conflit dans le passé ? Les personnes, les processus, la structure ? Prenez les décisions difficiles qui s'imposent pour démontrer que la direction de l'entreprise ne soutient pas le conflit, ce qui peut vouloir dire déplacer des personnes ou modifier des processus. Affichez un moral élevé et une attitude optimiste quant à la résolution du conflit pendant les discussions.

Dirigez une partie de l'entreprise dont le moral est particulièrement bas et renversez la situation.

- Analysez les différentes causes de la situation. Étudiez la manière dont est perçue la situation pour vous assurer de mettre en avant un point de vue objectif, tout en parlant des causes de la négativité. Transformez les commentaires négatifs en critiques constructives et intégrez un processus d'apprentissage et d'amélioration continu.
- Donnez un exemple de positivité tout en étant sensible à la situation. Trouvez des moyens de responsabiliser les managers et les individus et donnez-leur des responsabilités pour les aider à améliorer la situation eux-mêmes.

4. Activité(s) pour se développer : soutenir et coopérer

Collaboration



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Considère en quoi la perception d'une situation par les autres peut influencer leur manière de se comporter. Est capable d'interpréter des messages non verbaux ou des manifestations émotionnelles
- Crée un bon esprit d'équipe en encourageant l'harmonie, la coopération et la communication.
- Veille à ce que la contribution des autres soit reconnue par le biais de processus de récompense formels et de gestes de reconnaissance informels.
- Communique de manière proactive et encourage les autres à partager leur point de vue. Consulte les autres quand il faut prendre des décisions.
- S'efforce de constituer des équipes culturellement différentes et de lutter contre l'intolérance ou l'incompréhension des autres, en appliquant des pratiques d'égalité des chances.

Maîtrise

- Crée et encourage un climat de travail d'équipe et de collaboration au sein de l'organisation, en agissant comme un modèle visible de ces valeurs et comportements.
- Veille à ce que les performances exceptionnelles soient reconnues dans l'ensemble de l'organisation. Consacre personnellement du temps à reconnaître et à soutenir les personnes qui contribuent au succès de l'organisation.
- Consulte de manière proactive un échantillon important de parties prenantes pour tous les aspects de la prise de décision.
- Souligne la nécessité d'inclusion et de diversité. Va au-delà des exigences en matière d'égalité des chances pour souligner les bienfaits de la diversité.

Conseils de développement

Intermédiaire

Préparez et animez un événement de consolidation d'équipe pour votre équipe ou le département dans son ensemble.

- Annoncez clairement vos objectifs pour l'activité et soulignez comment l'harmonie, la coopération et la communication aident l'équipe à atteindre ses objectifs au quotidien. Préparez une variété d'activités qui englobent des aspects à la fois professionnels et sociaux. Rendez l'activité la plus interactive et la plus dynamique possible.
- Durant la séance, prévoyez des activités qui permettent au groupe de partager sa vision et ses idées sur la manière de consolider l'équipe. Comment chacun peut-il contribuer en mettant ses propres points forts à profit ? Comment pouvez-vous parvenir à instaurer la confiance et la franchise ? Demandez à un(e) volontaire de prendre des notes et de documenter cet aspect de la discussion et distribuez ces notes écrites à l'équipe à la fin de la séance.
- Faites ensuite le bilan de l'activité de team building et demandez-vous si vous avez atteint les objectifs visés. Certains aspects de cette activité devraient-ils désormais devenir des éléments réguliers de vos réunions d'équipe ?

Maîtrise

Dirigez avec succès un projet interfonctionnel qui nécessite la collaboration de nombreux groupes et équipes.

- Œuvrez dès le début en faveur du travail d'équipe. Identifiez les éventuels obstacles et catalyseurs et agissez en conséquence. Où sont ces séparations ? Mettez en place des processus destinés à récompenser et à favoriser le travail d'équipe. Veillez à ce que tous les membres de l'équipe tendent vers les mêmes objectifs. Y a-t-il des ressources disponibles pour favoriser la collaboration ?
- Identifiez les participants à un projet qui collaborent particulièrement bien les uns avec les autres. Montrez activement l'exemple en matière de travail d'équipe et de collaboration, notamment en consultant les principaux interlocuteurs durant le processus de prise de décision, en déléguant des tâches, en proposant votre soutien aux autres membres de l'équipe, etc.

Conseils de développement

Intermédiaire

Développez une culture de reconnaissance et de récompense au sein de l'équipe.

- Quel comportement et quels résultats récompensez-vous et comment ? Suivez-vous les processus de l'entreprise ou y a-t-il d'autres moyens à travers lesquels vous pouvez récompenser ou valoriser les bons résultats dans votre équipe ou service ? Faites-vous preuve de constance et d'équité avec tous les membres de l'équipe ? Veillez à récompenser les comportements et les résultats que vous voulez voir perdurer.
- Ayez recours à des méthodes formelles et informelles et encouragez votre équipe à également adopter ces méthodes pour valoriser la bonne performance. Communiquez sur les réussites au sein et en dehors de l'équipe et faites en sorte que les contributions importantes soient visibles par les autres au sein de l'organisation.

Maîtrise

Créez un programme de mentorat au sein de l'organisation.

- Composez un groupe pilote en vous assurant du soutien des parties prenantes principales. Mettez-vous d'accord sur les buts et les objectifs du programme. Obtenez l'aval des responsables hiérarchiques et des RH - présents lors des réunions de fonction appropriées. Préparez des documents, tels que des accords de confidentialité.
- Décidez des critères dont vous avez besoin pour le groupe de mentorés et de mentors. Les mentors seront-ils des bénévoles ? Qui ferait un bon mentor ? Faites vous-même le rôle de mentor. Que doivent attendre les participants du programme ? Utilisez le programme comme une opportunité de créer une collaboration interfonctionnelle, en associant des mentors et des mentorés provenant de plusieurs secteurs de l'entreprise. Combien de temps les participants consacreront-ils à ce projet ? Faut-il prévoir une formation ? Testez d'abord le programme avec un petit groupe de personnes et recueillez leur feedback pour le déployer à plus grande échelle.

4. Activité(s) pour se développer : soutenir et coopérer

L'éthique et les valeurs



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Fait constamment preuve d'un sens élevé d'éthique et ne compromet pas les valeurs au profit de ses intérêts personnels ou de ceux du service.
- Fait preuve d'ouverture et d'honnêteté à l'égard de ses propres objectifs et intérêts. Respecte les accords conclus et préserve la confidentialité à tout instant.
- Promeut les politiques de l'organisation relatives aux questions communautaires, aux valeurs et à la démographie, et à l'impact sur l'environnement en soutenant la prise de décision de l'équipe.

Maîtrise

- Défend les valeurs de l'entreprise, en les mettant en pratique dans tous les aspects de ses actions et de son comportement.
- S'efforce de rendre l'ensemble de l'organisation responsable d'un point de vue social, éthique et écologique. Définit les responsabilités de l'organisation à l'égard de la communauté au sens large.
- Évalue les questions communautaires et environnementales et promeut les politiques de l'organisation dans ces domaines.

Conseils de développement

Intermédiaire

Organisez un projet d'audit du travail effectué par votre équipe dans le contexte des valeurs ou de la mission de votre organisation.

- Le comportement, le style et les méthodes de travail des membres de l'équipe sont-ils en phase avec ces valeurs ? L'équipe emploie-t-elle des méthodes de travail qui ne reflètent pas ces valeurs mais que vous choisissez d'ignorer car elles sont porteuses de résultats ?
- Remettez en question tout comportement ou toute activité qui ne respecte pas les valeurs de l'organisation et travaillez avec l'équipe pour trouver des méthodes alternatives. Entretenez-vous régulièrement avec les membres de l'équipe afin de vous assurer que les décisions et activités sont en phase avec les valeurs de l'organisation et profitez-en pour faire le point sur vos propres prises de décision. Saluez et valorisez tout ce qui respecte les valeurs, à la fois au sein de votre équipe et plus largement, afin de promouvoir ces comportements au sein de l'entreprise.

Lors des réunions de votre équipe ou de votre département, animez une série de présentations et de discussions relatives à chacune des politiques de votre organisation ayant trait aux enjeux communautaires, aux valeurs, ainsi qu'à l'impact démographique et l'environnement, etc.

- Créez à l'avance du contenu à aborder en rapport à chaque domaine (par exemple une présentation, des documents imprimés, un bref exposé), puis communiquez ces informations à votre public. Préparez des scénarios ou des questions « difficiles » à soumettre au public afin d'animer la discussion.
- Profitez-en pour façonner la manière dont votre équipe réagira face à ces situations et l'armer pour qu'elle sache prendre des décisions difficiles. Partagez ces informations avec d'autres équipes et services afin de favoriser la cohérence au sein de l'organisation.

Maîtrise

Créez et dirigez un groupe de travail pour trouver de nouvelles façons de travailler qui alignent votre entreprise et ses actions avec ses propres valeurs ou mission.

- Dans quelle mesure l'entreprise dans son ensemble est-elle alignée sur les valeurs adoptées ? Les structures de l'entreprise, telles que les processus, les procédures et les systèmes, soutiennent-elles les normes éthiques des valeurs de l'entreprise ? Y a-t-il des services ou fonctions qui, malgré un mauvais comportement, ne sont pas inquiétés en raison de leurs bons résultats ?
- Opposez-vous à toute activité ou à tout processus qui n'est pas conforme aux valeurs de l'entreprise et donnez clairement l'exemple à travers vos actions et comportements. Travaillez collectivement pour trouver de nouvelles façons de travailler à la hauteur des valeurs de l'entreprise et efforcez-vous de dépasser les attentes plutôt que de les satisfaire. Transmettez ces méthodes de travail en cascade aux fonctions et demandez à ces dernières d'évaluer elles-mêmes leurs progrès.

Rejoignez le groupe de pilotage de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) de votre organisation et, au nom de l'organisation, travaillez en liaison avec la communauté dans son ensemble.

- Dirigez ou impliquez-vous dans l'un des projets (par exemple les questions liées à la communauté ou à l'environnement). Comprenez le rôle de votre organisation au sein de la communauté au sens large et faites le lien entre la communauté et votre organisation. Évaluez les questions communautaires et environnementales soulevées lors de ces discussions dans le contexte de la stratégie organisationnelle, en proposant des idées pratiques sur la manière dont votre organisation peut contribuer à résoudre ces questions.
- Faites remonter le feedback de la communauté à l'organisation et utilisez-le pour apporter des changements systémiques dans la manière dont l'organisation entretient des relations avec la communauté. Encouragez activement les politiques organisationnelles dans ces domaines au sein de l'entreprise et à l'extérieur.

4. Activité(s) pour se développer : organiser et exécuter

Planifier et organiser



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Fixe des objectifs clairement définis pour lui-même, son équipe ou son service.
- Planifie les activités et les projets de son équipe ou service et anticipe les difficultés potentielles ou les changements de circonstances.
- Organise efficacement son temps et celui des autres, en fixant des dates cibles réalisables pour les différentes étapes du projet.
- Gère efficacement le déploiement des personnes et des équipements au sein de sa propre équipe ou service.

Maîtrise

- Fixe des objectifs clairement définis pour l'ensemble de l'organisation.
- Élabore des plans de projet complets qui anticipent les changements prévisibles et peuvent être adaptés en cas d'événements imprévus ou perturbateurs.
- Fixe des délais réalistes pour l'achèvement global des grands projets, en veillant à ce que les délais fixés par d'autres personnes dans le cadre d'un projet s'intègrent dans le calendrier général.
- Identifie les ressources de l'ensemble de l'organisation, nécessaires pour les projets de grande envergure et assure la disponibilité de ces ressources critiques.

Conseils de développement

Intermédiaire

Livrez un projet interfonctionnel à fort impact avec des délais serrés et une équipe géographiquement dispersée.

- Fixez les objectifs du projet en consultation avec les parties prenantes clés. Identifiez les flux et les tâches impliquées, les jalons et les points de contrôle. Trouvez des personnes-ressources appropriées pour les activités, en associant au projet des personnes possédant les compétences et l'expérience appropriées.
- Informez l'équipe des buts et des objectifs du projet et travaillez avec l'équipe pour identifier les problèmes éventuels ou les points d'achoppement. Prévoyez plusieurs mesures d'urgence pour ces derniers. Utilisez le plan du projet pour gérer votre temps et celui des autres, en surveillant les progrès par rapport aux échéances. Livrez le projet dans les délais, en respectant le budget, avec un résultat final de grande qualité.

Exécutez un plan complexe dans un environnement nouveau ou inconnu.

- Définissez clairement les ressources et les jalons requis par le plan. Familiarisez-vous avec ce nouvel ou inhabituel environnement en vous entretenant avec des personnes qui le côtoient déjà. Recensez les similarités et les différences entre votre environnement actuel et le nouveau. Qu'est-ce qui pourrait bien fonctionner dans ce nouvel environnement ? Qu'est-ce qui pourrait ne pas si bien fonctionner ? Comment pourriez-vous adapter votre approche habituelle de la planification et de l'organisation de sorte qu'elle soit la plus efficace dans le contexte de ce nouvel environnement ? Élaborez un plan de contingence approfondi.
- Lors de la mise en œuvre, restez en contact avec vos collaborateurs et à proximité. Soyez disponible – encouragez les feedbacks et invitez les membres de l'équipe à venir vous trouver pour vous parler de problèmes et de risques. Instaurez un système de suivi approfondi afin de surveiller les avancées réalisées par rapport aux échéances et aux jalons.

Maîtrise

Développez des modèles complets de plan de projet et de programme pour intégrer les meilleures pratiques en matière de planification.

- Trouvez des modèles d'excellence dans ce domaine au sein de l'organisation et travaillez avec eux pour créer des plans directeurs des projets et des programmes pour les domaines clés. Utilisez une méthodologie de projet officielle (telle que Prince2 ou les méthodes de votre organisation) afin de vous assurer que les plans sont complets et flexibles pour s'adapter à la taille et au type de projet.
- Évaluez le niveau d'approfondissement requis dans les plans. Donnez des conseils sur la manière de les utiliser, ainsi que des explications sur la façon dont ils aideront l'entreprise à s'améliorer dans ce domaine. Demandez le feedback des utilisateurs et des autres parties prenantes/clients et améliorez-les au fur et à mesure de leur déploiement.

Livrez un programme international à long terme bénéficiant d'une haute visibilité.

- Fixez des objectifs clairement définis pour le programme, alignés sur ceux de l'organisation. Communiquez-les efficacement avec l'équipe du programme et les parties prenantes.
- Vérifiez la disponibilité et l'adhésion des chefs de projet et des ressources des différentes fonctions. Travaillez avec vos chefs de projet pour intégrer leurs projets dans un plan de programme réaliste, en gérant les risques et les conflits d'agenda. Créez des systèmes de mesure et de suivi de l'avancement du programme, en prenant immédiatement des mesures lorsque les livrables du projet sont menacés.

4. Activité(s) pour se développer : organiser et exécuter

Fournir des résultats



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- S'engage de manière proactive auprès des clients afin de recueillir leur feedback et d'anticiper leurs besoins à chaque fois que possible.
- Se met au défi, ainsi que son équipe ou service, pour atteindre des niveaux de qualité et de production élevés.
- Introduit et utilise des techniques formelles de gestion de la qualité pour garantir le respect des procédures de qualité. Met l'accent sur la productivité et l'efficacité, et surveille le volume de sa production et de celle des autres.
- Atteint systématiquement des résultats élevés avec l'équipe et les équipes de projet des services, gère et livre les projets dans le respect des délais et du budget, selon les normes de qualité convenues.
- Montre son engagement envers l'organisation et se préoccupe de son avenir sur le long terme. Donne une image positive de l'organisation lors des discussions internes et externes.
- Utilise les calendriers existants pour suivre ses progrès et ceux des autres par rapport aux échéances et aux jalons, en restant conscient des problèmes qui favorisent ou empêchent les progrès.

Maîtrise

- Instaure dans l'organisation une culture de communication fluide et bidirectionnelle avec les clients afin de garantir une compréhension complète de leurs besoins. Facilite les partenariats avec les clients afin d'obtenir une satisfaction maximale et durable.
- Adapte constamment les objectifs de qualité et de productivité pour établir des critères exigeants, applicables à l'ensemble de l'organisation.
- Remet en question les programmes d'assurance qualité et les systèmes de gestion de la productivité afin d'assurer qu'ils apportent la plus grande valeur ajoutée aux résultats de l'entreprise. Compare les normes de qualité et de productivité de l'organisation avec les objectifs internes et les leaders externes du secteur.
- Favorise une culture d'entreprise axée sur les résultats, en incitant les autres à atteindre et à dépasser les objectifs et les attentes.
- Montre un engagement et une loyauté inébranlables à l'égard de l'entreprise dans son ensemble, en faisant passer l'entreprise et son avenir avant les besoins des individus ou des services.
- Crée des mesures et des critères pour suivre l'avancement de tous les projets par rapport aux principaux objectifs de l'entreprise, en vigilant constamment toutes les questions susceptibles d'avoir une incidence sur l'achèvement du projet.

Conseils de développement

Intermédiaire

Identifiez et répondez à un besoin non satisfait au sein de votre clientèle (interne ou externe).

- Réalisez une étude de marché : parler aux clients, envoyer un questionnaire ou étudier ensemble les problèmes qu'ils rencontrent. Comprenez leur activité. Identifiez les autres points problématiques concernant le service clientèle, les systèmes, les produits, la facilité d'achat ou la présence en ligne. Parlez aux clients potentiels ainsi qu'aux clients actuels. Examinez les données relatives à la satisfaction des clients. Discutez avec votre équipe des éléments l'empêchant de fournir un excellent service aux clients.
- Utilisez les données pour identifier un besoin non satisfait que vous ou votre équipe pourriez satisfaire en travaillant juste un peu plus. Obtenez les ressources et le soutien dont vous avez besoin de la part de l'entreprise et faites en sorte que cela arrive. Mesurez la satisfaction des clients avant et après l'intervention.

Maîtrise

Créez une présentation pour intervenants supérieurs qui décrit une nouvelle solution utile au client, en quoi cela serait utile au marché et comment votre entreprise peut d'inscrire dans cette nouvelle approche, et les occasions que votre entreprise rate actuellement dans ce domaine.

- Développez votre compréhension en ne vous basant pas uniquement sur ce que disent les clients. Qui sont les concurrents de vos clients ? À quoi ressemble leur marché ? Qui sont leurs clients ? Tirez parti des relations dans toutes les parties et à tous les niveaux de leur entreprise. Comprenez leur secteur d'activité en lisant des revues spécialisées et des rapports sectoriels, et repérez les signes annonciateurs de changement du marché.
- Examinez les systèmes et les processus actuellement à votre disposition pour traiter avec les clients en fonction de ces informations. Quelles sont les occasions que vous manquez ? Dans quels domaines vos collaborateurs ont-ils besoin d'une formation ou d'un enseignement complémentaire sur leurs clients ? Comment pouvez-vous le soutenir ? Présentez ces informations à la direction en recommandant deux ou trois actions que vous dirigerez.

Intermédiaire

Passez en revue les besoins des clients de votre secteur afin de pouvoir factoriser cela dans le travail/les projets de votre équipe.

- Ne vous arrêtez pas aux clients immédiats. Identifiez les groupes de parties prenantes et les besoins et attentes communs ainsi que les besoins et attentes contradictoires. Comment les parties prenantes exploitent-elles votre équipe ? Les relations entre les équipes sont-elles suffisamment solides pour que l'entreprise réussisse à exploiter pleinement l'expérience de chaque service ?
- Dressez un tableau précis des besoins des parties prenantes et de la manière dont votre équipe les dépassera en continu. Assurez-vous que l'équipe est enthousiaste à ce sujet. Examinez les besoins des parties prenantes sur une base trimestrielle.

Maîtrise

Menez pour l'organisation un programme d'analyse comparant votre service client avec celui de vos concurrents.

- Vos clients ont-ils une opinion unanime et positive de l'entreprise et de vos services ? Quels sont les obstacles identifiés en termes de « comment » vous livrez et « quoi » ? Est-ce facile de travailler avec vous ?
- À quoi ressemble votre processus d'assurance qualité actuel ? Votre système de gestion de la productivité est-il le meilleur du secteur ? Quelles améliorations pourraient être apportées ? Supprimez les obstacles organisationnels identifiés et renforcez la flexibilité pour livrer l'excellence aux clients.

4. Activité(s) pour se développer : organiser et exécuter

Être fiable



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Crée et encourage une culture d'équipe et de service qui consiste à suivre les instructions correctement et à ne pas contester inutilement l'autorité, et montre l'exemple.
- Veille à ce que l'équipe ou le service respecte les politiques et procédures pertinentes de l'entreprise. Veille à ce que son équipe ou son service respecte les délais et fournisse le travail dans les temps.
- Arrive systématiquement à l'heure au travail et aux réunions et maintient un taux d'assiduité exemplaire, souligne l'importance de cet aspect aux autres.
- Respecte les exigences en matière de sécurité et les autres exigences légales concernant les activités de son équipe ou de son service. Sensibilise les autres aux questions juridiques pertinentes et veille au respect des règles.

Maîtrise

- Crée des processus au niveau de l'entreprise afin de garantir le respect des procédures et des politiques, en donnant l'exemple par son comportement.
- Veille à ce que les projets de l'ensemble de l'entreprise respectent les calendriers et soient livrés à temps en coordonnant les acteurs clés et les différentes parties des projets.
- Respecte les normes de sécurité et les normes juridiques les plus strictes possibles dans toute l'entreprise. Anticipe les évolutions juridiques et agit immédiatement pour s'assurer que l'entreprise respecte les changements de législation.

Conseils de développement

Intermédiaire

Lancez un processus ou un système pour mesurer la conformité de l'équipe ou du département avec les principales politiques organisationnelles telles que les politiques relatives à l'hygiène, à la sécurité ou à l'environnement.

- Veillez à ce qu'il s'agisse d'un processus continu, et non d'un examen ponctuel. Y-a-t-il une cohérence entre les différents groupes de l'entreprise ? Certains domaines ont-ils plus de difficultés ou de facilités ? Les employés sont-ils conscients des conséquences potentielles d'une non-conformité ? Apportez des changements en cas de violations graves ou systémiques de la politique et assurez un suivi régulier pour assurer l'application des changements. Veillez à ce que les employés comprennent les raisons de ces changements et ce qu'ils doivent faire à l'avenir.
- Lors des réunions d'équipe et individuelles, partagez vos conclusions et réfléchissez à des moyens efficaces de communiquer l'importance de ces procédures essentielles afin de garantir l'adhésion et l'engagement de tous les employés.

Dirigez la mise en œuvre d'un nouveau processus ou d'une nouvelle procédure opérationnelle strictement réglementé(e) au sein de votre département ou de votre fonction.

- Comprenez le nouveau processus et où il doit être suivi avec précision. Quelles seraient les conséquences de l'adaptation d'une partie du processus ou de la procédure ? Quelle est la législation en vigueur ? La non-conformité a-t-elle des conséquences financières ? Aidez les personnes avec lesquelles vous travaillez à comprendre pourquoi et où le processus doit être suivi avec précision, en obtenant leur adhésion malgré le surcroît de travail ou les difficultés pouvant découler de ce nouveau processus.
- Travaillez avec bienveillance, maintenez l'enthousiasme et donnez l'exemple pour le projet et les activités quotidiennes. Gérez votre temps pour les réaliser selon des normes élevées.

Maîtrise

Prenez les commandes pour optimiser un processus organisationnel sur lequel vous avez des réserves.

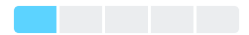
- Quels aspects de cette idée vous mettent mal à l'aise ? D'où viennent vos inquiétudes ? Les avez-vous exprimées de manière appropriée ?
- Discutez avec les principales parties prenantes pour comprendre les moteurs de l'idée, ainsi que ses buts et ses objectifs. Discutez avec des pairs pour comprendre les bienfaits de l'idée. Renforcez votre engagement et votre confiance dans l'idée jusqu'à être convaincu(e) que c'est le mieux pour l'entreprise, malgré les impacts négatifs au niveau personnel ou de l'équipe.
- Présentez l'idée à votre direction en soulignant les avantages qui en découlent. Réfléchissez à l'avance aux objections possibles et soyez prêt(e) à y répondre avec confiance. Demandez-leur leur avis et répondez à leurs objections de manière positive.

Examinez la conformité actuelle de l'organisation avec la législation et les normes extérieures. Créez un plan d'action pour résoudre les défauts de conformité.

- Comprenez, en consultant des experts internes et externes des domaines concernés, quelle législation est essentielle pour l'entreprise, par exemple en matière de protection des données et d'égalité des chances. Mettez en place une équipe de projet chargée de vérifier si les différents services tendent vers ces objectifs. Existe-t-il des différences dans la manière dont les fonctions sont alignées sur la législation ? Dans ces cas, quelles peuvent être les conséquences de la non-conformité ? Y-a-t-il des domaines prioritaires ?
- Lorsque vous découvrez des défauts de conformité, examinez-les avec les responsables des fonctions correspondantes. Soutenez-les dans les changements qu'ils peuvent être amenés à faire pour respecter la conformité. Suivez l'évolution de leurs activités.

4. Activité(s) pour se développer : créer et conceptualiser

Apprentissage



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Absorbe rapidement de nouvelles informations et apprend vite de nouvelles techniques élargissant les compétences de son rôle.
- Recherche toutes les informations pertinentes pour prendre une décision à partir d'un grand nombre de sources. Réalise qu'il manque des informations et sait où les trouver.
- Comprend rapidement des informations complexes nouvellement présentées et donne des indications utiles.

Maîtrise

- Optimise efficacement et rapidement l'utilisation de nouvelles informations et de techniques avancées qui élargissent considérablement les compétences du rôle.
- Utilise des méthodes formelles et informelles pour collecter le plus grand nombre possible d'informations. Fait des recherches soutenues et approfondies pour se procurer des informations difficiles à obtenir le cas échéant.
- Réagit rapidement à des informations extrêmement complexes en apportant des éclaircissements utiles, dans des contextes familiers ou extrêmement inhabituels en dehors de son expérience.

Conseils de développement

Intermédiaire

Faites des recherches sur un nouveau processus ou un nouveau système susceptible d'améliorer considérablement le fonctionnement de votre équipe, de votre département ou de votre organisation (par exemple, un nouvel outil de gestion de la relation client (CRM)), et testez-le.

- Étudiez des sources d'informations multiples afin d'envisager diverses perspectives sur la pratique ou le processus. Faites la distinction entre les faits et les opinions. Demandez aux experts en la matière, internes et externes, ce qu'ils en pensent. Demandez à assister à une démonstration du processus ou du système, le cas échéant.
- Transmettez les conclusions ou recommandations aux principaux décideurs ou interlocuteurs majeurs. Sollicitez leur opinion et feedback. Quelles autres informations aimeraient-ils avoir avant de prendre une décision ? Avec leur soutien, réalisez un essai ou une étude de faisabilité.

Maîtrise

Assistez à une convention sectorielle, professionnelle ou commerciale qui donne la possibilité d'interagir avec des cadres supérieurs d'autres organisations occupant une fonction similaire à la vôtre, et de tirer des enseignements de ces personnes.

- Assistez à des présentations et parlez des avancées réalisées dans le domaine. Renseignez-vous sur les nouvelles informations disponibles et sur les processus et techniques avancés utilisés. Quelles sont les techniques ou connaissances les plus récentes dans le domaine ?
- Partagez des informations (dans la limite de leur caractère confidentiel et de leur sensibilité commerciale) sur de nouvelles initiatives récemment lancées et demandez leur avis à vos homologues sur les informations ou les avancées. Sollicitez plus globalement leur avis sur votre organisation, vos produits et vos services.
- Réfléchissez aux avantages et aux applications possibles pour votre propre organisation. Préparez un rapport illustrant les éventuelles applications et recommandations à soumettre à d'autres cadres supérieurs.

4. Activité(s) pour se développer : créer et conceptualiser

Créer et innover



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Identifie des idées inhabituelles que d'autres n'ont pas repérées. Apporte des approches et des perspectives innovantes.
- Crée de nouveaux produits ou modèles dans son domaine.
- Est à l'origine d'une série d'approches alternatives visant à apporter des améliorations dans son secteur d'activité.
- Lance et dirige des initiatives de changement dans son domaine.
- Est favorable aux nouvelles idées dans son domaine et fait preuve d'engagement personnel envers les initiatives de changement de grande envergure.

Maîtrise

- Apporte des idées, des approches et des perspectives radicales qui ouvrent de nouvelles voies pour le groupe.
- Crée des produits ou des modèles très innovants qui remettent en question les hypothèses traditionnelles ; aborde les développements en cours sous de nouvelles perspectives pouvant même conduire à un changement fondamental de la façon de penser.
- Recherche systématiquement des possibilités d'amélioration dans différents domaines de l'entreprise conduisant à des changements majeurs en termes d'efficacité.
- Est considéré comme un(e) « champion(ne) du changement » et un modèle qui conçoit, initie et dirige des changements organisationnels à grande échelle.

Conseils de développement

Intermédiaire

Instaurez une réunion d'équipe à intervalles mensuels pour étudier les idées visant à améliorer les systèmes et les processus et à accroître l'efficacité dans votre secteur.

- Présentez à votre équipe le concept d'amélioration continue en insistant sur ses avantages. Encouragez les contributions de tous les membres de l'équipe et récompensez les idées qui sont exploitées afin d'inciter tout le monde à participer. Faites en sorte de créer au moins une idée exploitable à chaque réunion en sélectionnant les changements susceptibles d'avoir le plus d'impact sur le secteur.
- Mettez en œuvre l'amélioration du système ou du processus si elle est simple et approfondissez les idées plus complexes. Profitez de la réunion mensuelle pour obtenir du feedback et évaluez l'efficacité des améliorations. Apportez des modifications si nécessaire.

Travaillez avec des collègues de services ou fonctions différents pour résoudre un problème concret de votre équipe.

- Organisez une réunion pour réfléchir à de nouvelles idées. Préparez les participants à la réunion en leur envoyant un document d'information décrivant le problème ainsi que les travaux effectués à ce jour pour le résoudre. Mettez en évidence ce que vous attendez de la réunion, y compris les avantages qu'ils en retireront.
- Pendant la réunion, utilisez un tableau à feuilles et notez toutes les idées, même les plus surréalistes. Ensemble, examinez ces idées et décidez celles qui ne sont pas réalisables et supprimez-les avant d'évaluer les idées restantes pour trouver l'approche la plus efficace.
- Remerciez toutes les personnes pour leur contribution et offrez-leur votre soutien à l'avenir.

Maîtrise

Instaurez, à l'échelle de l'organisation, un groupe de travail interfonctionnel trimestriel pour générer des idées innovantes en matière de produits ou de services.

- Faites-y figurer des représentants de différents niveaux hiérarchiques et occupant différentes fonctions au sein de l'organisation. Exploitez des techniques propices à la création d'idées afin de favoriser l'émergence de nouveaux concepts et approches. Faites appel à des animateurs ou intervenants lors de certaines réunions.
- Instaurez un processus d'évaluation des idées et de leur incidence potentielle (par exemple une étude de faisabilité ou un essai).

Instaurez une réunion mensuelle avec la direction générale afin d'identifier les facteurs critiques qui bloquent la performance, la qualité ou le service client dans votre secteur ou bien dans l'entreprise dans son ensemble.

- Centrez chaque réunion sur un domaine ou une question particulière. Tenez compte des facteurs internes et externes. Remettez en question la pensée organisationnelle actuelle dans ces domaines pour les examiner sous de nouvelles perspectives.
- Identifiez les systèmes, procédures, pratiques et politiques considérés comme les meilleurs dans leur catégorie.
- Convenez des priorités de mise en œuvre en fonction de l'importance probable des améliorations et assumez personnellement la responsabilité de certaines innovations. Passez en revue les améliorations en découlant en matière d'efficacité.

4. Activité(s) pour se développer : créer et conceptualiser

Réflexion stratégique



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Revoit les objectifs de son équipe ou service en tenant compte de l'évolution des objectifs ou de la stratégie de l'entreprise.
- Transpose la direction stratégique en plans et objectifs pour son équipe ou service.
- Recense des possibilités futures pour son secteur d'activité et autres, et véhicule ces idées aux principales parties prenantes.
- Montre une compréhension d'un grand nombre de facteurs qui relient son domaine d'activité à d'autres parties de l'entreprise.
- Recueille le feedback et met en place des processus permettant à son équipe d'en bénéficier.

Maîtrise

- Travaille toujours dans une perspective d'avenir, encourageant les autres à tenir compte de la stratégie à long terme de l'organisation pour fixer les objectifs de leur service.
- Définit, développe et révisé la stratégie du service ou de l'entreprise conformément à la vision. Transpose la direction stratégique en projets et objectifs à moyen et long terme pour son activité ou secteur d'activité.
- Consulte les parties prenantes pour examiner les possibilités futures auxquelles le service ou l'ensemble de l'organisation pourrait aspirer à l'avenir. Inspire les autres à chercher à réaliser ce potentiel futur.
- Prend en compte des problématiques très variées, liées à l'entreprise dans son ensemble, que ce soit de près ou de loin. Tient compte des évolutions et des tendances mondiales pouvant avoir un impact sur l'entreprise.
- Promeut une culture d'apprentissage continu et de développement à tous les niveaux. Crée des processus formels et informels pour tirer des enseignements du feedback des parties prenantes afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation.
- Élabore et supervise des initiatives de changement à grande échelle, en créant un sentiment d'urgence géré pour mettre en œuvre les changements.

Conseils de développement

Intermédiaire

Préparez, pour votre équipe et/ou les partenaires internes, une présentation sur l'orientation stratégique de l'organisation et la façon dont votre travail s'inscrit dans cette orientation.

- Efforcez-vous de répondre aux questions suivantes : Quelle est la vision de l'entreprise ? Quels sont les objectifs stratégiques ? Quel est votre avantage concurrentiel ? Quels processus métiers sont essentiels à la réussite ? Quel rôle joue votre travail et celui de l'équipe dans la performance de l'organisation ? Entretenez-vous avec des membres de l'équipe de direction afin de comprendre le rôle joué par les différentes fonctions (y compris la vôtre) dans la réalisation de cet objectif global, et de connaître leur avis personnel.
- Communiquez ces informations à votre équipe afin qu'elle comprenne la stratégie de l'organisation et sa contribution à cet égard.

Maîtrise

Procédez à un examen stratégique approfondi afin de déterminer si votre fonction ou votre domaine d'activité est en phase avec la stratégie générale de l'organisation (par exemple le leadership produit ou l'optimisation technologique).

- Sollicitez l'avis des interlocuteurs majeurs au sein de votre service ou domaine.
- Faites le point sur les ressources humaines et les autres ressources de votre service, ainsi que sa structure. Sont-elles en phase avec l'orientation stratégique globale de l'organisation ? Répondent-elles aux objectifs stratégiques ?
- Identifiez les aspects pour lesquels votre service n'est pas en phase avec la stratégie de l'organisation, et remédiez à la situation. Veillez à ce que votre équipe de direction comprenne les objectifs à court, moyen et long terme qui contribuent à la stratégie d'organisation.

Conseils de développement

Intermédiaire

Effectuez un exercice de re-validation de la stratégie de votre équipe, afin de vous assurer qu'elle est toujours « adaptée aux objectifs » et en rapport avec l'environnement de travail actuel.

- Sollicitez l'avis et le feedback de vos interlocuteurs majeurs, notamment vos clients internes et externes, et des membres de votre équipe.
- Recensez les futures possibilités pour le secteur d'activité, ainsi que les opportunités pour l'organisation dans son ensemble. Identifiez les futures actions et les étapes suivantes pour votre équipe et formulez des recommandations pertinentes concernant les opportunités au sens large à vos interlocuteurs majeurs.

Maîtrise

Évaluez votre stratégie d'entreprise actuelle et future, ainsi que votre gamme de produits ou de services, par rapport à l'évolution actuelle et future de la réglementation, afin de réduire les risques réglementaires.

- Quelles sont les exigences réglementaires en vigueur ? Existe-t-il des sanctions ou des ajouts réglementaires pour votre secteur d'activité ?
- Consultez votre service juridique et les conseillers en matière de réglementation ou assurez-vous d'avoir accès aux orientations réglementaires externes et aux modifications imminentes de celles-ci.
- Quelle est la performance de votre stratégie commerciale actuelle et de votre portefeuille d'activités dans cet environnement réglementaire ? Quelles améliorations peuvent être apportées ?

4. Activité(s) pour se développer : interagir et présenter

Établir des relations



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Crée rapidement des liens avec différents types de personnes et établit de bonnes relations de travail avec elles.
- Utilise les réseaux de personnes au profit de sa propre équipe ou de son domaine de responsabilité.
- Utilise de nombreuses approches différentes pour interagir de manière efficace avec les autres, en adaptant son propre style interpersonnel à la situation et aux caractéristiques des groupes et des individus.
- Résout avec tact les conflits entre les autres et agit pour diminuer la colère ou la frustration qu'ils pourraient ressentir.
- Fait des rapprochements entre son travail et celui des autres services de l'entreprise, en tenant compte et examinant les relations entre les services.
- Partage sa connaissance et son expertise ouvertement et librement, en fournissant une orientation, un encadrement et des conseils appropriés sur des questions techniques pour aider les autres à réussir.

Maîtrise

- Crée rapidement de bons rapports avec les individus et les groupes. Entretient activement de bonnes relations avec les personnes à tous les niveaux et à toutes les frontières organisationnelles, et avec les contacts externes et les clients.
- Entretient et développe un réseau efficace de relations avec des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, en établissant des relations avec plusieurs parties prenantes et partenaires clés.
- Identifie et tente de régler les différends compromettant les objectifs de l'organisation. Aide les autres à résoudre leurs conflits de manière diplomatique et veille à ce que leur colère ou frustration soit traitée avec tact.
- Fait preuve d'une compréhension et d'une connaissance approfondies du fonctionnement et de la fonction générale des services de l'organisation. Voit comment ils sont liés et fonctionnent ensemble en tant que système intégré.
- Veille à ce que les structures et processus organisationnels nécessaires soient en place pour que les autres puissent partager leurs connaissances et leur expertise ouvertement et librement. Fait du partage des connaissances une priorité de l'organisation.

Conseils de développement

Intermédiaire

Proposez de soutenir un projet dans une autre division ou fonction, afin de connaître d'autres façons de travailler et développer des relations au sein de la division ou de la fonction en question.

- Prenez le temps d'apprendre à connaître vos interlocuteurs au sein de cette division/fonction. Assistez aux réunions portant sur les projets qui vous concernent et soyez à la hauteur des attentes. Profitez des occasions de côtoyer vos nouveaux contacts en dehors du travail.
- Mettez ces nouvelles relations à profit pour aider votre équipe à réaliser ses objectifs. Présentez ces nouvelles connaissances aux membres de votre équipe pour leur permettre d'étendre leur réseau.

Maîtrise

Effectuez systématiquement un exercice de cartographie des différents intervenants sur un projet pour évaluer l'étendue et la profondeur de vos relations professionnelles internes et externes, et déterminer vos activités et votre future priorité pour maintenir correctement la connexion avec eux.

- Dressez une « carte des relations » avec les interlocuteurs majeurs avec lesquelles vous êtes en contact dans les domaines commerciaux clés, ainsi que les partenaires externes et les acteurs de la communauté. Analysez l'intensité de la relation que vous entretenez avec chacun d'eux et la manière dont vous capitalisez sur cette relation.
- Dans quels cas de figure de nouveaux contacts vous seraient-ils bénéfiques ? Quels activités, interlocuteurs, secteurs ou domaines devriez-vous cibler ? Repérez les rapports de pouvoir, le niveau d'influence et l'importance de ces rapports pour la réalisation des objectifs de l'entreprise et déterminez s'ils présentent un intérêt ou sont une source de préoccupation. Renseignez une matrice Influence/Intérêt afin d'analyser cet aspect sur le plan stratégique et utilisez cette carte et/ou matrice pour élaborer un plan d'action des parties prenantes pour les 6 à 12 prochains mois.

Conseils de développement

Intermédiaire

Instaurez des séances de partage des connaissances au cours desquelles les meilleures pratiques et les enseignements tirés de situations délicates pourront être présentés (par exemple des projets ou initiatives d'envergure ou complexes).

- Élargissez le plus possible le champ de ces séances afin d'encourager les contributions et de favoriser la participation. Recueillez des informations sur l'ordre du jour et la structure de ces séances. Donnez la possibilité aux participants de créer des réseaux et de se côtoyer.
- Invitez des intervenants extérieurs (y compris des cadres supérieurs) à venir s'exprimer durant ces séances.
- Encouragez les personnes à évoquer ouvertement et en toute franchise des difficultés qu'elles ont rencontrées, et illustrez ces propos dans vos propres contributions. Faites régulièrement le point sur le succès de ces séances sur la base de la participation et des retours d'information. Adaptez le style et le contenu des séances si nécessaire.

Maîtrise

Développez votre réseau externe et votre visibilité en représentant votre organisation à un événement important.

- Présentez un document ou un discours d'ouverture. Augmentez votre visibilité pendant l'événement en contribuant activement, en commentant et en stimulant le débat. Utilisez les médias sociaux pour faire participer et engager les membres de votre réseau qui sont absents.
- Lorsque vous rencontrez de nouveaux contacts, cherchez des occasions de travailler ensemble et de partager des connaissances. Passez du temps en dehors du travail avec vos nouvelles connaissances et discutez de votre travail et de vos intérêts et préoccupations mutuels. Prévoyez de contacter chaque nouveau contact clé au moins une fois tous les six mois.

4. Activité(s) pour se développer : interagir et présenter

Influence



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Se présente de manière efficace et crédible, qu'il y ait une personne ou un groupe.
- S'exprime sur ses domaines d'expertise de manière crédible et convaincante, faisant preuve d'assurance et de confiance en soi.
- Persuade efficacement les autres, obtient leur engagement tout en reconnaissant la nécessité de faire des compromis.
- Promeut ses idées et recommandations ainsi que celles venant d'autres individus et/ou d'autres équipes avec efficacité.
- Utilise les moyens formels de l'organisation pour obtenir l'appui des autres à l'égard de ses propres idées.

Maîtrise

- Établit la crédibilité rapidement et efficacement, affichant son assurance et son autorité quand il/elle s'exprime sur toute une série de sujets relevant ou non de ses compétences personnelles et quand il/elle manque de préparation.
- Crée immédiatement une atmosphère de confiance durable et charismatique auprès de ses interlocuteurs, qu'il s'agisse d'une seule personne, d'une équipe et d'un plus grand groupe.
- Négocie efficacement avec les autres, qu'ils fassent ou non partie de l'organisation, envisage un large éventail de possibilités et aborde la situation de la meilleure façon possible, tout en entretenant des relations avec toutes les parties.
- Change de manière significative l'esprit des gens sur une question, en obtenant leur soutien émotionnel total et leur accord.
- S'arrange pour que les propositions et les initiatives s'inscrivent dans l'agenda général de l'organisation soient soutenues au sein de l'organisation. Utilise les politiques internes à des fins positives, en sachant quand utiliser les moyens formels et informels.

Conseils de développement

Intermédiaire

Briefez les parties prenantes internes sur une initiative difficile que vous menez et pour laquelle vous avez besoin de leur adhésion et de leur soutien.

- Réfléchissez à l'identité de ces parties prenantes et à leurs éventuels agendas personnels. Qu'est-ce qui les intéressera ? Que vont-ils ressentir ? Anticipez et préparez-vous à des objections ou des réticences. Qu'est-ce qui les aidera à adhérer à vos propositions ? Identifiez des buts ou des objectifs communs.
- Préparez votre réunion en gardant cela à l'esprit. Utilisez des mots émotifs pour les stimuler et veillez à bien montrer votre propre enthousiasme. Recueillez leurs idées et leurs points de vue et répétez-les-leur pour qu'ils sachent que vous les avez pris en compte. En retour, essayez d'obtenir un signe d'engagement de leur part.
- Résumez la voie à suivre et les engagements pris.

Maîtrise

Prenez en charge la négociation d'un accord complexe portant sur un contrat, ses conditions et/ou le prix avec des tiers exigeants tels que des parties prenantes externes, des syndicats, des clients, des prestataires ou des groupes de la communauté.

- Allez-y en sachant ce que vous voulez sous trois angles différents : ce qui est indispensable, ce qui est idéal et ce à quoi vous pourriez renoncer.
- Favorisez un environnement propice en vous concentrant sur des objectifs communs. Évitez de pousser les autres à terminer avant d'avoir exploré toutes les solutions possibles. Visez un résultat gagnant/gagnant. Travaillez pour obtenir un accord émotionnel et intellectuel.
- Sollicitez l'avis des autres personnes impliquées dans la négociation et réfléchissez aux enseignements tirés de cette situation.

Intermédiaire

Prenez en charge la négociation d'un accord important avec un fournisseur ou un client.

- Examinez les antécédents du fournisseur ou du client, la nature et le succès des relations qu'il a entretenues avec votre organisation dans le passé, ainsi que les éventuels désaccords passés ou présents. Préparez-vous à négocier en connaissant les faits, tout en sachant ce que vous voulez obtenir et le minimum que vous devez obtenir. Assurez-vous d'être dans le bon état d'esprit pour la négociation. Abordez la question avec calme, patience et empathie.
- Créez et entretenez rapport en écoutant activement et en posant des questions. Montrez que leur opinion vous intéresse réellement. Réflétez leur comportement dans votre ton, votre discours et votre langage corporel (par exemple un style informel ou formel, une approche pleine d'énergie ou plus réservée). Montrez votre assurance plutôt que votre agressivité ou votre passivité.
- Résumez ce qui a été convenu et les prochaines étapes.

Maîtrise

Communiquez à votre équipe de direction une importante restructuration de l'organisation impliquant des licenciements.

- Planifiez votre stratégie d'influence. Anticipez les réticences et les inquiétudes. Préparez des réponses aux questions les plus graves. Songez attentivement au style approprié pour vos communications. Donnez des explications claires et des informations complémentaires pour présenter les changements.
- Dans la mesure du possible, encouragez les contributions sur les idées et la planification des actions afin de favoriser l'adhésion et de faire adopter une attitude du genre « nous sommes tous dans le même bateau ».
- Demandez-leur de transmettre ces informations à leurs équipes et de vous faire part de leurs réactions et de leurs préoccupations. Préparez des mises à jour régulières pour tenir les responsables informés des progrès accomplis et visez la plus grande transparence possible.

4. Activité(s) pour se développer : interagir et présenter

Communication



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- S'exprime clairement, de manière audible et à un rythme approprié, dans un style décontracté et fluide, en utilisant à bon escient les pauses, les changements de volume et les changements d'accentuation.
- Va droit au but, en présentant efficacement les points clés d'une argumentation tout en distinguant l'essentiel de l'accessoire.
- Fait une présentation efficace dans des cadres formels restreints en utilisant à bon escient des documents préparés et des aides visuelles.
- Vérifie si le message a été compris lorsqu'il s'adresse à d'autres personnes et réagit aux feedbacks des participants en adaptant son propre style interpersonnel et le contenu du message.

Maîtrise

- Présente des arguments, des informations et des idées extrêmement complexes d'une manière facile à comprendre et à mémoriser.
- Se présente aux autres de manière concluante lors d'un discours formel en public, utilise efficacement le matériel préparé et les aides visuelles, structure correctement la communication et retient l'attention du public grâce à une approche attrayante et instructive.
- Anticipe et répond aux besoins d'un auditoire, adaptant le style et le contenu en conséquence. Réagit rapidement et efficacement aux questions ou aux défis imprévus.

Conseils de développement

Intermédiaire

Organisez une session de formation dans le cadre d'un processus d'intégration, d'apprentissage ou de développement pour de nouveaux employés ne faisant pas partie de votre équipe.

- Planifiez la séance en tenant compte du niveau et de l'expérience du public. Qu'auront-ils besoin de savoir ? Que peuvent-ils prendre en compte à ce stade précoce de leur parcours au sein de l'organisation ? Qu'est-ce qui pourrait attendre ou être indiqué sur un document qu'ils pourraient emporter avec eux ?
- Faites en sorte que ce soit intéressant et engageant. Qu'est-ce qu'ils trouveront intéressant ? Abordez le sujet sous un angle différent, en gardant à l'esprit la manière dont ils devront appliquer les compétences ou les informations. Insérez des histoires vraies et des études de cas.
- Vérifiez régulièrement la compréhension en analysant les réactions des participants aux informations présentées et en leur posant des questions. Prévoyez du temps pour répondre à leurs questions à la fin de votre présentation.

Maîtrise

Créez un plan de communication afin de présenter aux employés des informations régulières sur un changement majeur dans l'organisation.

- Planifiez la fréquence des mises à jour pour les employés et les méthodes que vous utiliserez. Impliquez les parties prenantes principales pour qu'elles soutiennent la diffusion de votre message (par exemple leur participation aux FAQ et leur présence visible lors des séances de mise à jour). Dans votre première mise à jour, indiquez clairement les raisons du changement ainsi que les actions proposées à court et à long terme. Utilisez plusieurs méthodes pour obtenir l'adhésion des personnes, tant sur le plan logique qu'émotionnel, et pour les persuader des bienfaits du changement. Anticipez les besoins du public et les types de questions qu'il est susceptible de poser. Adaptez votre style en fonction des enseignements tirés des mises à jour précédentes et planifiez la fréquence de vos communications pour garder le rythme.

Conseils de développement

Intermédiaire

Représentez votre manager lors d'une réunion d'un groupe de travail interfonctionnel avec les directeurs de service.

- Apportez votre contribution dès le début de la réunion, en vous présentant avec force et assurance, ainsi que votre secteur d'activité. Projetez votre voix de manière appropriée pour que tous les participants à la réunion puissent vous entendre. Présentez vos points clés de manière concise et vérifiez la compréhension des points plus complexes. Mener la discussion, si possible, en aidant le groupe à distinguer l'essentiel de l'accessoire en présentant les points clés d'une argumentation. Contribuez raisonnablement tout au long de la réunion, en vous concentrant sur les sujets de discussion et en montrant un intérêt constant pour les contributions des autres.
- Après la réunion, demandez à un(e) autre participant(e) de vous donner son avis sur votre style et votre contribution. Servez-vous en pour adapter votre comportement lors des prochaines réunions.

Maîtrise

Présentez des informations sur un sujet complexe à des directeurs hauts placés qui connaissent mal ce sujet.

- Manifestez assurance et autorité à l'aide du style, du ton, de la tonalité et du langage corporel.
- Planifiez ce que vous voulez dire, en tenant compte de votre public. Racontez une histoire pendant votre présentation, donnez-lui un début, un milieu et une fin explicites. Créez des supports visuels après avoir planifié votre présentation. Utilisez les supports visuels avec modération et de manière appropriée pour accompagner votre communication et mettre en évidence les points clés. Expliquez la diapositive dès que vous la projetez pour attirer l'attention du public au maximum. Exprimez un seul point par diapositive, étayé par un maximum de cinq puces qui expliquent ce point. Utilisez des images, des graphiques et des diagrammes pour accompagner votre message. Évitez d'utiliser des idées ou des arguments trop complexes et minimisez le jargon, en expliquant au fur et à mesure. Faites l'humour selon le cas.
- Obtenez du feedback après la présentation et réfléchissez aux améliorations à apporter.

4. Activité(s) pour se développer : diriger et décider

Prise de décision



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Identifie les décisions urgentes pouvant comporter des risques mineurs dans son secteur d'activité ou au sein de l'équipe, et y donne suite sans délai.
- Assume la responsabilité de ses projets ou actions et de ceux de l'équipe, en acceptant de rendre des comptes lorsque cela ne se déroule pas comme prévu.
- Exprime sa confiance en ses propres décisions et actions. Prend des initiatives et oriente son travail et celui des autres.

Maîtrise

- Identifie les décisions urgentes pouvant impliquer des choix difficiles et des risques pour le service, la fonction ou l'ensemble de l'organisation. Y donne suite rapidement, sur la base d'informations incomplètes ou contradictoires le cas échéant.
- Défend les décisions et les actions du service ou de l'ensemble de l'organisation, en acceptant publiquement la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes.
- Laisse bien voir sa confiance en ses décisions et actions. Promeut activement l'initiative de l'entreprise.

Conseils de développement

Intermédiaire

Rejoignez un groupe de travail pour aider à définir les exigences de l'entreprise concernant une nouvelle initiative importante.

- Consignez vos contributions faites au groupe, notamment les actions initialisées ou mises en œuvre à la fois durant et en dehors des réunions. Dans quelle mesure vos contributions ont-elles influé sur la direction prise par le groupe ? Avez-vous activement contribué à l'identification des problèmes et des solutions potentielles en rapport avec la nouvelle initiative ? Avez-vous pris des mesures de manière proactive ? Prenez l'initiative d'instaurer la collecte d'informations et d'autres activités à effectuer entre les réunions.
- Parlez de vos actions avec un autre membre du groupe et identifiez la manière dont vous pouvez accroître votre impact sur le groupe et renforcer votre contribution. Pour quels aspects avez-vous plus ou moins confiance dans vos propres décisions et actions ? Surveillez-les régulièrement et évaluez votre contribution globale et votre impact après la dissolution du groupe.

Maîtrise

Prenez l'initiative d'un changement organisationnel d'envergure, comme la fermeture d'une agence ou d'une usine.

- Définissez le problème qui doit être résolu. Il s'agit de la première étape de la prise de décision. Déterminez l'impact négatif du problème actuel. Déterminez les conséquences d'une absence de décision. Comprenez l'urgence de la décision. Pourquoi maintenant ? Quels sont les facteurs à prendre en compte au moment de décider ? Quels sont les risques liés aux résultats potentiels ? Dressez la liste des avantages et des inconvénients des différentes options pour les parties prenantes et définissez vos critères de réussite. Demandez les avis et les données des parties prenantes concernées. Identifiez les informations manquantes et cherchez s'il est possible de les trouver ou non.
- La solution aura-t-elle un impact visible sur les performances de l'entreprise (par exemple l'augmentation de la rentabilité, l'augmentation de la productivité ou la réduction des inefficacités et du gaspillage) ? Prenez la meilleure décision possible compte tenu des informations et du temps dont vous disposez, et évaluez l'impact de cette décision au fil du temps.

Conseils de développement

Intermédiaire

Gérez un projet interne ou externe comportant des délais serrés et des livrables difficiles, ainsi qu'un risque important d'échec.

- Consignez dans un « journal des décisions » les décisions que vous prenez et les délais d'exécution, et ce pendant toute la durée du projet.
- Entretenez-vous régulièrement avec votre supérieur ou mentor afin de passer en revue les décisions que vous avez prises au cours du projet. Réfléchissez-vous trop longtemps avant de prendre des décisions ? Revenez-vous sur vos décisions prises antérieurement ? Dans quelle mesure êtes-vous prêt(e) à porter des jugements ? Combien de temps vous faut-il pour décider d'un plan d'action ? Pour quel aspect du projet avez-vous plus de mal à prendre des décisions ? Par quoi se soldent les décisions que vous prenez ? Demandez à votre supérieur/mentor comment il aurait géré les étapes du projet, les livrables et les prises de décision associées. Notez les différences dans l'approche adoptée et les stratégies qu'il serait bon de mettre en œuvre à l'avenir.

Maîtrise

Prenez une décision et communiquez-la avec assurance pour poursuivre une opportunité externe au domaine d'expertise principal de la division ou de l'entreprise, comme l'introduction d'une nouvelle ligne commerciale ou source de revenus.

- Partagez la décision avec le personnel. Manifestez votre confiance et votre conviction vis-à-vis de la décision. Présentez les avantages pour la division ou l'organisation dans son ensemble. Faites en sorte que la présentation soit pertinente pour chaque partie prenante à laquelle vous vous adressez. Répondez aux questions.
- Présentez les mesures d'atténuation des risques potentiels. Exprimez votre confiance dans les ressources et la capacité de l'organisation à tenir ses engagements. Expliquez les facteurs de décision, y compris les tendances de la concurrence et du marché, ainsi que les éléments de faisabilité pour appuyer la décision.
- Demandez l'avis d'un pair après la présentation sur le niveau de confiance que vous avez projeté pour les raisons de poursuivre l'opportunité et la nécessité de ce changement.

4. Activité(s) pour se développer : diriger et décider

Leadership



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Coordonne les activités de groupe en s'assurant que les rôles sont bien définis au sein de l'équipe ou du service et que chaque personne sait ce qui est attendu d'elle.
- Communique et surveille les normes mesurables que le comportement des autres doit satisfaire.
- Délègue le travail aux autres membres de son équipe ou service de manière appropriée, en tenant compte des compétences, de la charge de travail et des préférences des autres, et en équilibrant les tâches de routine et les tâches intéressantes.
- Souligne l'impact et l'importance du travail des personnes pour atteindre les objectifs de l'équipe.
- Identifie les besoins de développement des autres et veille à ce qu'ils soient informés des ressources disponibles pour leur apprentissage et leur développement.
- Assume la responsabilité de recruter des personnes compétentes pour les équipes et les services.

Maîtrise

- Fournit aux équipes et aux départements une orientation claire, en précisant les rôles et les attentes, et en les rattachant à la stratégie de l'organisation.
- Définit les normes de comportement approprié, gère les comportements inappropriés et met en place des mesures pour gérer les comportements inacceptables au sein des groupes, du secteur ou de l'organisation.
- Décide quelle équipe ou quel service est le mieux placé pour réaliser l'aspect correspondant du projet global et assure un bon équilibre entre les tâches de routine et les tâches plus difficiles.
- Favorise l'autonomie et la prise de responsabilités des subordonnés au sein de l'organisation. Suscite l'enthousiasme et encourage les autres à adopter une attitude positive à l'égard de leur travail, ainsi que de leur contribution à la réussite de l'organisation.
- Encourage les autres à poursuivre leur développement et crée de véritables opportunités d'apprentissage pour les individus et les groupes.
- Trouve, attire et recrute des personnes hautement qualifiées qui représentent un atout pour l'ensemble de l'organisation.

Conseils de développement

Intermédiaire

Examinez avec chacun de vos subordonnés directs leur plan de développement.

- Ces plans de développement sont-ils structurés ? Intègrent-ils des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel) ?
- Ces objectifs prennent-ils en considération les futurs besoins de l'organisation ? Sont-ils en phase avec les objectifs organisationnels à plus long terme ?
- Prévoyez une réunion avec chaque personne pour convenir des objectifs de développement. Profitez de ces entretiens pour identifier les opportunités d'apprentissage et de développement, notamment les missions qui poussent vos subordonnés à se dépasser, et pour mieux comprendre leurs aptitudes, compétences et intérêts afin de savoir ce que vous pouvez leur déléguer.
- Dégagez du temps pour des réunions régulières avec vos subordonnées afin de passer en revue les avancées par rapport aux objectifs.

Maîtrise

Effectuez un « audit des talents » pour avoir une cartographie des compétences des collaborateurs de votre service, de votre division ou de l'organisation dans son ensemble.

- Évaluez les capacités actuelles et le potentiel à long terme pour ce qui concerne les compétences techniques et de comportement à travers un processus structuré et objectif.
- Prenez connaissance des résultats par rapport à votre analyse des compétences requises. Utilisez les résultats du bilan pour identifier les besoins en développement et les lacunes à combler.
- Insérez les résultats dans les processus de planification des ressources et de développement destinés à répondre aux besoins critiques de l'organisation.

Intermédiaire

Travaillez avec un membre peu performant de votre équipe ou un collègue dont la performance est « moyenne », et améliorez sa performance pour l'amener au-dessus de la norme.

- Faites reposer votre feedback sur des données objectives et des observations spécifiques liées au comportement. Abordez la question de la performance dans une perspective ouverte, en prononçant des paroles encourageantes et en vous gardant de porter tout jugement. Formulez du feedback constructif en mettant également en avant les aspects concernés par une bonne performance. Soulignez l'importance d'une bonne performance pour les aspirations de votre subordonné et mettez en avant sa contribution en faveur de l'organisation dans son ensemble.
- Ensemble, identifiez les aspects à améliorer et les insuffisances en termes de performance. Convenez des actions à mettre en place pour remédier aux performances insuffisantes. Élaborez un plan sur 3 ou 6 mois, documentez toutes les discussions en rapport avec la performance et suivez de près la performance continue en rapport avec les actions convenues. Adaptez le plan avec votre subordonné au fur et à mesure des améliorations.

Maîtrise

Évaluez le succès de votre processus actuel de gestion de la performance.

- Le processus encourage-t-il et propose-t-il une définition des objectifs SMART et des indicateurs de performance clés précis, alignés sur la stratégie de l'organisation ? Votre processus de gestion des performances encourage-t-il les bons comportements ? Demandez aux responsables et à leurs collaborateurs ce qu'ils pensent du processus et de l'utilité des données collectées pour la planification du développement continu.
- Adaptez le processus et les structures d'accompagnement pour encourager la participation totale et l'alignement sur les indicateurs de performance clés. Après quelque temps, évaluez l'efficacité de ces changements.

4. Activité(s) pour se développer : entreprendre et réaliser

Initiative



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Accueille favorablement les objectifs de travail exigeants et relève les défis difficiles pour réussir.
- Montre constamment de l'énergie, du dynamisme et de la détermination, en faisant des heures supplémentaires s'il le faut.
- Identifie ses propres besoins de développement et cherche de manière proactive des opportunités de développement personnel.
- Identifie et saisit les opportunités de développement professionnel, en cherchant à progresser vers des postes à plus grandes responsabilités et plus influents.
- Initie et crée des activités au sein de l'équipe ou du service.

Maîtrise

- Se fixe des objectifs et des buts toujours plus ambitieux, puis se met au défi de les dépasser, en persévérant malgré les obstacles et les difficultés.
- Fait preuve d'un engagement, d'une énergie, d'un dynamisme et d'une détermination sans faille, avec une forte disposition à faire des heures supplémentaires. Incite les autres à investir leur temps et leur énergie de la même manière.
- A un parcours professionnel bien précis et détermine des stratégies de développement personnel pour maximiser ses points forts et répondre à ses besoins de développement. Passe régulièrement en revue les progrès accomplis dans son parcours professionnel et les options professionnelles à plus grande échelle.
- Établit et poursuit une stratégie d'évolution professionnelle sur le long terme, développant pleinement son propre potentiel en élargissant continuellement ses responsabilités et son influence au sein de l'organisation et si possible à l'extérieur de celle-ci.
- Initie et crée des activités au sein de l'organisation.

Conseils de développement

Intermédiaire

Développez une stratégie de cheminement de carrière à long terme pour vous-même, en vous projetant dans cinq, voire dix ans.

- Identifiez un mentor de carrière qui vous offrira un soutien permanent. Discutez avec des cadres très performants de leur évolution professionnelle, des opportunités et des défis auxquels ils ont été confrontés.
- Déterminez les expériences que vous devez acquérir pour arriver là où vous voulez aux différents stades de votre carrière. La gestion ou la spécialisation technique vous intéresse ? Les fonctions opérationnelles ou une expérience au siège social ou du groupe vous intéressent ? Assurez-vous d'avoir un plan de développement clair. Passez en revue ce plan avec votre mentor au moins une fois par trimestre pour maintenir votre concentration sur vos objectifs professionnels et permettre l'intégration de changements dans votre plan.

Maîtrise

Examinez et mettez à jour les priorités et les objectifs de votre division.

- Quels sont les objectifs pour votre secteur ? Quels sont les indicateurs de performance clés (KPI) ? Comment la performance de votre unité commerciale est-elle également mesurée ? Comment se positionne votre secteur par rapport à ces mesures ? Quels objectifs avez-vous définis pour l'unité commerciale et ses responsables ?
- Passez en revue la stratégie et les objectifs globaux de l'organisation. Dans quelle mesure votre unité commerciale contribue-t-elle à la réalisation de ces objectifs ? Réfléchissez aux changements susceptibles d'avoir une incidence sur l'organisation à l'avenir. Votre unité commerciale est-elle capable de s'adapter à ces changements ?
- Ajustez vos objectifs suite à cet examen. Veillez à ce que ces objectifs soient motivants pour votre unité commerciale et l'incitent à donner le meilleur d'elle-même pour l'organisation ou le domaine. Ramenez ces objectifs généraux au niveau des responsables et des autres collaborateurs clés. Passez les objectifs en revue et vérifiez leur pertinence à la lumière des nouvelles priorités de l'organisation.

Conseils de développement

Intermédiaire

Acceptez un projet représentant un défi, comme aider à redresser une mission en proie à des difficultés, en plus de vos tâches et de vos responsabilités quotidiennes.

- Entretenez-vous avec le chef de projet afin d'identifier les principaux problèmes. Pourquoi ce projet rencontre-t-il des difficultés ? Qu'est-ce qui pose problème ? Consultez les plans détaillés du projet, les rapports d'étapes, les analyses de risques et toute autre information pertinente et donnée que vous pouvez vous procurer. Faites des efforts pour vous préparer au mieux avant de rencontrer l'équipe chargée du projet.
- Rencontrez les principaux membres de l'équipe, établissez des relations positives avec eux et maintenez une attitude optimiste. Faites preuve de dynamisme et d'énergie, avec une volonté de persévérer face à la réticence et à travailler encore plus longtemps si besoin.

Maîtrise

Assumez un rôle de premier plan plus poussé en termes de complexité ou d'envergure.

- Obtenez le soutien d'un(e) parrain/marraine ou d'un mentor pour vous aider à identifier un rôle représentant un véritable changement en termes de complexité ou d'envergure (par exemple la gestion totale d'une division ou la gestion d'une fonction dont les responsabilités budgétaires ou réglementaires sont très importantes). Choisissez les opportunités en fonction de leur degré d'élargissement, de risque, de visibilité et de la mesure dans laquelle elles soutiennent vos aspirations professionnelles et les objectifs de l'entreprise.
- Engagez-vous pleinement, investissez beaucoup d'énergie et de dynamisme dans ce nouveau rôle et maintenez votre concentration sur la planification de votre carrière à long terme. Assurez la réussite de votre mission et cherchez de manière proactive les possibilités d'étendre vos responsabilités au cours de votre expérience.

4. Activité(s) pour se développer : entreprendre et réaliser

Avoir l'esprit commercial



Niveaux de capacité

Intermédiaire

- Acquiert de manière proactive une compréhension approfondie des facteurs clés qui influencent les marchés locaux et au-delà.
- Recherche et propose de nouvelles opportunités commerciales.
- Utilise les informations financières pour contrôler les performances de l'équipe et agit en fonction des données.
- Fait le suivi des dépenses, identifie des moyens pour gagner en efficacité et adopte des méthodes rentables. Encourage les autres à éviter les déchets inutiles et à réduire les coûts.

Maîtrise

- Anticipe et suit activement l'évolution sur le long terme des marchés locaux et mondiaux, et leur impact sur l'organisation.
- Recherche constamment de nouvelles opportunités commerciales, en saisissant les possibilités offertes par les changements opérés dans des domaines tels que la technologie, la concurrence, les conditions du marché, la législation et la politique.
- Comprend et interprète les principales données financières, en utilisant ces informations de manière efficace pour contrôler et planifier les performances du service ou de l'organisation.
- Comprend les implications des données économiques de plus grande envergure sur l'organisation et utilise ces informations pour planifier la stratégie commerciale de l'organisation.
- Adopte les méthodes les plus rentables et encourage une culture sensible aux coûts et contre le gaspillage dans l'ensemble du service ou de l'organisation, en reconnaissant et en récompensant les efforts déployés dans ce sens.

Conseils de développement

Intermédiaire

Analysez les produits et les services de votre organisation afin de comprendre les facteurs locaux qui affectent le marché.

- Procurez-vous des données utiles permettant une ventilation et une analyse de la rentabilité, des coûts du capital, des parts de marché des marchés locaux et autres, et des autres facteurs de performance pertinents.
- Consultez les services financiers et commerciaux pour mieux comprendre ces facteurs.
- Procédez à une analyse SWOT pour identifier les opportunités et les menaces potentielles. Rédigez un rapport que vous transmettez aux cadres supérieurs. Faites-y figurer des recommandations et les étapes proposées pour la suite.

Maîtrise

Mettez en place un comité d'examen de la concurrence, en mettant l'accent sur la nouvelle génération d'acteurs sur le marché ou les marchés émergents.

- Quels concurrents sont bien positionnés pour intervenir sur les marchés émergents et tirer parti des nouvelles technologies ? Évaluez leur degré de préparation pour le marché et identifiez ceux qui sont moins bien positionnés. Qu'est-ce que cela signifie en termes d'équilibre concurrentiel dans le secteur ou en termes d'opportunités d'acquisition ? Quelles incidences ces évolutions peuvent-elles avoir sur votre propre part de marché et sur celle de vos concurrents ?
- Réfléchissez à la manière dont vous pouvez tirer parti de l'emplacement géographique et des différents environnements pour renforcer votre avantage concurrentiel.
- Suite à ces réunions, recensez les actions à fort impact et engagez-vous à les mener à bien.

Conseils de développement

Intermédiaire

Identifiez une nouvelle offre en termes de produit ou de service et approfondissez-la.

- Réalisez une analyse approfondie afin de déterminer les facteurs de réussite et les contraintes liées à l'activité, au marché, à la technologie ou autre. À quoi ressemble la réussite ? Quels sont les principaux risques et problèmes associés à cette opportunité ? Connaissiez-vous le retour sur investissement ? Combien de temps faudra-t-il pour que l'investissement initial du produit ou service soit amorti ?
- Réfléchissez au potentiel d'évolutivité et de vente croisée de ce nouveau produit ou service.
- Présentez vos conclusions aux cadres supérieurs.

Maîtrise

Menez une étude de faisabilité sur un marché émergent ou sur une nouvelle offre de produit ou de service.

- Mener une analyse approfondie pour déterminer les critères d'entrée sur ce nouveau marché.
- Pensez à l'environnement général de l'entreprise (par exemple la situation politique, économique et réglementaire actuelle). Utilisez l'analyse PESTLE pour étudier les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, juridiques et environnementaux. Tenez compte des différences culturelles et des barrières linguistiques.
- Présentez vos conclusions aux cadres dirigeants ou au conseil d'administration, en formulant une recommandation claire sur la marche à suivre.



5. Plan de développement personnel

Instructions :

- Identifiez jusqu'à un total de six (6) compétences à inclure dans ce **modèle du plan de développement**.
- Ces six compétences seront probablement une combinaison des compétences pour lesquelles vous avez obtenu le score le plus bas en termes de potentiel de compétences sur la base des résultats de l'évaluation, et des compétences que vous considérez comme essentielles à votre réussite à court terme (les 12 prochains mois).
- Pour chaque compétence cible, utilisez les activités pour se développer de la section 4 pour élaborer votre plan ci-dessous, afin de vous aider à les développer pour atteindre le niveau de capacité souhaité.

#	Compétences	Niveau cible de capacité (Intermédiaire ou Maîtrise)	Objectif de développement	Activités pour se développer (Choisissez parmi les « Activités pour se développer » de la section 4)	Soutien requis	Echéances	Processus de suivi
1							
2							
3							
4							
5							
6							

6. Méthodologie d'évaluation



Ce rapport est basé sur les sources d'information suivantes pour Sample Candidate1 :

Questionnaire / Test d'aptitude

OPQ32r UK English v1 (Std Inst)

Verify Interactive - G+ - UKE

Groupe de comparaison

OPQ32r Anglais du Royaume-Uni Population générale 2012 (INT)

Interactive G+ General Composite (INT) v1

À propos de ce rapport

Le présent rapport a été généré à l'aide du système d'évaluation en ligne de SHL. Il inclut des informations provenant du Questionnaire de Personnalité™ (OPQ32). L'utilisation de ces questionnaires est réservée aux personnes ayant bénéficié d'une formation spécialisée pour leur utilisation et leur interprétation.

Ce rapport a été généré à partir des résultats obtenus suite aux réponses données par le(la) candidat(e) au questionnaire. Il convient de prendre en considération la nature subjective des notes basées sur le questionnaire concernant l'interprétation de ces données.

Le présent rapport a été généré sous format électronique : l'utilisateur de ce logiciel peut effectuer des modifications et des ajouts au texte de ce rapport.

SHL Global Management Limited et ses entreprises associées ne peuvent pas garantir que le contenu du présent rapport corresponde au résultat inchangé du système informatique. Nous n'assumons aucune responsabilité concernant les conséquences relatives à l'usage du présent rapport et cela inclut toute responsabilité de quelque nature que ce soit (y compris la négligence) par rapport à son contenu.

www.shl.com

Avis de non-responsabilité : © 2023 SHL et/ou ses filiales. Tous droits réservés. SHL et OPQ sont des marques déposées au Royaume-Uni et dans d'autres pays.

Le présent rapport a été créé par SHL en faveur de son client et contient la propriété intellectuelle de SHL. À ce titre, SHL autorise son client à reproduire, distribuer, modifier et stocker le présent rapport uniquement pour un usage interne et non-commercial. Tous les autres droits de SHL sont réservés.

Renseignements Personnels

Nom Sample Candidate1

Données du/de la participant(e) OPQ RP1=7, RP2=6, RP3=3, RP4=6, RP5=6, RP6=4, RP7=5, RP8=5, RP9=5, RP10=4, TS1=7, TS2=2, TS3=5, TS4=7, TS5=7, TS6=6, TS7=6, TS8=5, TS9=6, TS10=7, TS11=4, TS12=6, FE1=9, FE2=6, FE3=7, FE4=4, FE5=6, FE6=7, FE7=6, FE8=6, FE9=5, FE10=5, CNS=1.

Rapport Rapport de développement du potentiel