

RAPPORT D'ENCADREMENT POUR DIRIGEANTS

P A R S A M M A N O O G I A N



AVEC

HARRISON GOUGH

ROBERT DEVINE

DAVID DONNAY

Rapport préparé pour

Lionel Exemlaire

17-avril-2007



Psychometrics

Psychometrics Canada Ltd. 7125-77^{ème} avenue, Edmonton AB 800-661-5158 www.psychometrics.com

CPI 260^{MC} Rapport d'encadrement pour gestionnaires (C) 2007 Tous droits réservés. Traduit et imprimé sous licence accordée par l'éditeur, CPP, Inc. CPI 260 et le logo CPI 260 et CPP sont une des marques déposées de CPP, Inc.

COMPRENDRE VOTRE RAPPORT

Ce rapport vous permet de mieux comprendre vos préférences, vos attitudes et vos comportements dans les domaines clés de la gestion et du leadership. Il vous aide à tirer le meilleur parti de vos forces, à cibler les secteurs de besoin de perfectionnement, à vous fixer des objectifs et à planifier les actions requises. Il a été conçu pour votre usage et non comme outil de sélection ou de placement.

L'outil sur lequel repose ce rapport a été utilisé et certifié dans une gamme étendue de programmes de gestion et de développement en leadership. Des études expérimentales qui s'étalent sur plus de 50 ans démontrent que les réponses regroupées qu'une personne donne à cet outil sont vraiment prévisibles des compétences en matière de gestion, tel que des observateurs indépendants l'ont établi. On a comparé les réponses que vous avez fournies aux articles inscrits dans le livret du rapport d'encadrement pour gestionnaires à celles d'un vaste groupe de dirigeants et de cadres supérieurs, tant des hommes que des femmes. Selon maintes sources, ces personnes font partie d'un groupe émérite de leaders chevronnés, engagés sur la voie d'un développement de carrière*.

QUELLE INFORMATION MON RAPPORT RENFERME-T-IL ?

Outre ce passage d'introduction, votre rapport renferme trois autres segments, soit, Vos caractéristiques de leadership, la page d'Instantané et les Étapes suivantes.

Vos caractéristiques de leadership est le noyau de ce rapport. Nous employons chaque caractéristique de leadership et comparons ensuite vos résultats sur les évaluations clés à ceux de votre groupe témoin de dirigeants et de cadres supérieurs. À la lumière de cette comparaison, le rapport étudie vos forces et vos besoins de perfectionnement et offre, au besoin, des Actions requises suggérées qui vous permettent de réunir plus d'information ou d'améliorer votre comportement. *Les actions requises suggérées* pourront vous proposer des façons d'accroître vos forces et de traiter des besoins de réalisation de soi. Les actions requises suggérées n'accompagneront pas toutes vos caractéristiques de leadership.

Les caractéristiques de leadership sont structurées à l'intérieur des zones centrales de performance suivantes, soit,

- L'AUTOGESTION
- LES CAPACITÉS D'ORGANISATION
- LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE
- LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES
- LE RENFORCEMENT DE LA VISION

La complexité des fonctions de gestion et de leadership ne cesse d'augmenter; chacune d'elles requiert un répertoire évolutif de compétences et de comportements. La liste des cinq zones majeures de performance n'est pas exhaustive, mais chacune d'elles représente des indices ponctuels de réussite en matière de gestion. Et bien qu'elles ne soient pas classifiées à l'intérieur d'une hiérarchie rigoureuse, il arrive que la compétence dans une zone centrale de performance sous-tende l'efficacité de la prochaine. Dans ce rapport, les zones passent du plus bas niveau (autogestion) au sommet le plus élevé (renforcement de la vision).

La page d'Instantané propose un survol rapide de vos résultats.

Les Étapes suivantes soumettent des conseils qui visent la planification des étapes progressives de développement des qualités de chef.

QUE SIGNIFIENT LES ICÔNES?

Votre rapport d'encadrement pour gestionnaires vous fournit, tout d'abord, des commentaires pour chaque caractéristique de leadership. De plus, il met à votre disposition une formule d'encadrement coup d'il pour vous aider à prioriser vos activités d'avancement.



COCHEZ CES ARTICLES QUI REPRÉSENTENT VOS FORCES

Une coche dénote une force, c'est-à-dire que vos préférences, vos attitudes et vos comportements sur le plan de cette caractéristique de leadership se comparent favorablement à ceux du groupe témoin de dirigeants et de cadres supérieurs qui sont d'ordinaire en voie d'avancement continu. La plupart des gens, dans la plupart des situations jugent que les attitudes et les comportements notés contribueront à l'efficacité tandis que d'autres personnes jugeront que ces attitudes et ces comportements appuient une force. Voilà des domaines dans lesquels vous êtes sans doute à l'aise et dans lesquels vous donnez un bon rendement.



EXAMINEZ DE PRÈS CES BESOINS POSSIBLES DE PERFECTIONNEMENT

Une loupe symbolise une invitation à examiner de près la caractéristique de leadership. Celle-ci peut indiquer, pour vous, un besoin de perfectionnement, c'est-à-dire que vos préférences, vos attitudes et vos comportements semblent se détacher quelque peu défavorablement de ceux du groupe témoin. La plupart des gens, dans la plupart des situations jugent que les attitudes et les comportements notés risquent de nuire à l'efficacité tandis que certaines personnes jugeront ces attitudes et ces comportements de façon négative.



EXPLOREZ LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE CES ÉLÉMENTS

Le symbole des flèches démontre tout simplement que vos préférences, vos attitudes et vos comportements de cette caractéristique de leadership diffèrent de ceux du groupe témoin. Cette distinction peut dénoter soit une force ou un besoin possible de perfectionnement, selon votre milieu d'activité, votre rôle dans l'organisation et la culture de l'entreprise. Vous voudrez sans doute raisonner si votre comportement dans ce domaine agit ou non en votre faveur.

COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DE MON RAPPORT?

Examinez votre Rapport d'encadrement pour gestionnaires et notez bien ce qui suit :

- Assurez-vous de placer votre rôle et votre situation à l'avant-plan. Les éléments que le rapport singularise comme des forces et des faiblesses ne sont pas décisifs. Ce qui constitue un atout dans un emploi, à un niveau de direction ou dans une organisation peut devenir une contrainte ailleurs.
- Accordez autant d'attention à vos forces qu'aux besoins possibles de perfectionnement. N'oubliez pas, après tout, que c'est par voie de vos forces que vous avez atteint votre position actuelle.
- Souvenez-vous, avant tout, que vous n'êtes pas l'expert par excellence ni le seul individu qui puisse examiner ces résultats. Ce rapport ne peut pas décrire toutes les nuances de votre personnalité ou saisir toute compétence pertinente à votre réussite dans votre emploi.

VOS CARACTÉRISTIQUES DE LEADERSHIP

L'AUTOGESTION

Les leaders efficaces savent, avant tout, comment s'autogérer : ils gèrent bien leur temps, leur foyer d'attention et leurs émotions. Ils sont conscients de leurs forces et de leurs faiblesses, de la structure de leurs pensées et leurs préjugés, de leurs attirances et leurs incompatibilités.



1. La conscience de soi

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous êtes sans doute moins conscient de vos propres pensées et sentiments et moins tolérant à votre propre égard que la majorité des cadres supérieurs et dirigeants. Ceci peut vous amener à douter de vos propres habiletés. Les autres peuvent juger cette absence de confiance comme un manque de capacité de s'affirmer; ils vous percevront alors comme un individu exagérément conformiste, peu susceptible de défier le statu quo.
- Votre aptitude d'être conscient des besoins et des sentiments des autres et d'y réagir pourrait être moins développée que celle des autres leaders. En conséquence, on pourrait juger que vous êtes insensible à l'idée de comprendre les autres ou les aider à résoudre leurs problèmes ou que vous ne les encouragez pas.
- **Action requise suggérée** : Assistez à l'un des multiples programmes de développement en leadership qui focalise sur la connaissance de soi et qui aide à améliorer cette caractéristique.



2. La maîtrise de soi

Les leaders efficaces font preuve de discipline et réfléchissent avant d'agir. Leur maîtrise de soi peut exister aux dépens de la spontanéité et la libre expression de sentiments ou de réactions émotives; cela ne veut pas dire pour autant qu'ils soient trop distants ou intransigeants. Voir aussi le numéro 4 – L'utilisation du pouvoir et de l'autorité

- Vous avez tendance à remettre en question et à contester les règles, les coutumes et les traditions des entreprises et de la société en général plus que d'autres dirigeants ou cadres supérieurs. Les autres pourront douter de votre degré d'engagement ou votre de fidélité envers le groupe de travail ou l'entreprise; on pourra vous percevoir révolté, non-conformiste ou tout simplement difficile à connaître.
- Vous ne serez peut-être pas heureux de maintenir le statu quo ou de travailler à régler la précision d'un système qui fonctionne bien; vous préférez découvrir et apprécier le défi d'une tâche de redressement. Vous semblez plus disposé que d'autres leaders à prendre des risques, mais d'autres diront que vous agissez parfois de façon impulsive et imprudente.
- Si vous partagez vos points de vue avec candeur, les autres diront que vous êtes un individu plutôt chicanier, déloyal ou provocateur sans raison valable.
- **Action requise suggérée** : Discutez franchement et ouvertement avec votre supérieur immédiat des façons d'améliorer vos comportements de gestionnaire. Étant donné que vous pourriez être sur la défensive au moment de recevoir la rétroaction négative, mobilisez tous vos efforts à écouter et à poser des questions claires au lieu de vous défendre ou de remettre les données en question.



3. Resilience

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Cependant, vos ressources physiques et émotionnelles actuelles peuvent être affaiblies pour une raison quelconque; vous démontrez peu d'énergie, d'intérêt ou d'engagement. Vous ressentez sans doute les contrecoups de pression excessive; les inquiétudes et les doutes vous causent des distractions et puisent toute votre énergie.
- Vous semblez plus pessimiste, plus enclin à l'autocritique et moins assuré que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants.
- Votre appétit pour plus de pression ou de responsabilité et même du stress additionnel est peut-être limité à l'heure actuelle. Les autres verront en vous un individu indécis, qui doute de son habileté à offrir une contribution et qui hésite à prendre ses responsabilités.
- **Action requise suggérée** : Examinez votre état de santé actuel, l'équilibre entre votre vie privée et votre travail ainsi que les risques d'un burn-out; si c'est opportun, songez à travailler en collaboration avec votre service des ressources humaines pour identifier et rectifier les causes de cet épuisement de vos énergies et de votre niveau élevé de stress.

LES CAPACITÉS D'ORGANISATION

Un impératif essentiel du leadership efficace est l'aptitude de l'individu de traiter les rôles, les règles et la structuration de la vie d'une organisation; en d'autres mots, utiliser le pouvoir et l'autorité avec discernement, responsabiliser les autres et se responsabiliser soi-même, travailler à l'intérieur des paramètres des politiques et procédures définies, prendre des décisions difficiles, et bien d'autres encore.



4. L'utilisation du pouvoir et de l'autorité

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous semblez être beaucoup moins confiant, assertif et rigoureux que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants et vous êtes moins disposé ou apte à retenir l'attention des autres gens.
- Par rapport à la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants, vous êtes sans doute moins disposé à occuper des postes de pouvoir et d'autorité; les autres ne sont pas portés, non plus, à croire que vous êtes le meilleur candidat pour de telles positions. Vous serez peut-être plus disposé à accepter un poste de subalterne ou d'y demeurer.
- Quand vous exercez votre autorité, vous vous assurez sans doute de l'exercer judicieusement.
- **Action requise suggérée** : Au moyen de rétroaction sur le rendement, travaillez à mieux comprendre et à modifier les aspects de votre style de cadre supérieur ou de dirigeant qui pourraient nuire à votre habileté d'assumer des positions de leadership, de retenir l'attention des autres et d'exercer une influence sur eux.



5. La facilité à composer avec les structures organisationnelles

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous démontrez sans doute moins de respect pour les coutumes existantes de l'entreprise que la majorité des autres dirigeants et cadres supérieurs. Votre empressement à prendre des chances ou à contourner les règlements pourra amener les autres à douter de votre mérite comme membre de l'équipe.
- Les autres pourront douter de votre engagement envers l'entreprise ou votre empressement de cadrer avec sa culture quand ils observent votre tendance à résister à ce que vous jugez être les contraintes de la structure et des normes de l'entreprise
- Les autres peuvent avoir de la difficulté à prévoir comment vous agirez dans plusieurs situations et ils exprimeront des réserves sur votre mérite comme membre de l'équipe de travail.
- **Action requise suggérée** : À l'aide de rétroaction sur le rendement, de votre service des ressources humaines ou avec un conseiller extérieur, examinez la corrélation entre votre seuil de motivation à l'égard de votre avancement de carrière et votre degré de satisfaction par rapport à votre personnalité, votre travail et votre employeur actuels et le style de gestion de l'entreprise.



6. La responsabilité et l'imputabilité

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Comme la plupart des cadres supérieurs et dirigeantes, vous serez portée à penser qu'il est essentiel d'assumer la responsabilité, d'être honnête et sincère. Par contre, vous apprécierez moins ceux qui évitent d'assumer leur part de responsabilité et qui cherchent faussement à mettre la faute sur les épaules des autres. Les autres ont tendance à reconnaître en vous un individu moral, intègre et digne de foi.
- Vous êtes sans doute moins disposé que d'autres cadres supérieurs et dirigeants à accepter la responsabilité pour les actions, les décisions et le comportement des gens placés sous votre direction et de les tenir responsables pour ces actes.
- Les autres pourront douter de votre capacité et de votre habileté à assumer un rôle de leadership de premier plan dans lequel les questions de responsabilité et d'imputabilité sont d'importance majeure.
- **Action requise suggérée** : Demandez à ceux qui connaissent votre style de travail et de leadership de cibler les aptitudes nécessaires à faire évoluer votre efficacité en tant que leader et à développer vos chances d'avancement dans des postes où vous exercerez plus d'autorité sur les autres.



7. L'esprit de décision

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous êtes probablement assertif, confiant et indépendant à certains instants, mais pas de façon constante.
- Les autres vous jugent sans doute comme un individu vaillant et orienté vers l'objectif, mais vous pourriez être moins confiant et assertif dans votre prise de décision que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants; vous serez moins disposé à défendre vos décisions.
- Vous avez tendance à être moins à l'aise que d'autres cadres supérieurs et dirigeants de prendre des décisions qui ont des répercussions profondes; cependant, vous pourrez être heureux de prendre des décisions qui n'impliquent que vous.
- **Action requise suggérée** : Cherchez des occasions d'assumer plus de rôles de leadership au travail et dans la communauté pour vous aider à appliquer et à perfectionner vos qualités de leadership et de prise de décisions. Discutez avec d'autres chefs d'équipes, en particulier les plus expérimentés; demandez-leur comment ils ont appris à prendre des décisions et être à l'aise de le faire.

LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Qu'il s'agisse de diriger une équipe de projet ou de partager le leadership avec d'autres dans une équipe de direction, les dirigeants et cadres supérieurs d'aujourd'hui doivent avoir les compétences requises pour créer des équipes unies et cohésives et orientées vers un but; les participants auront des compétences, des motivations et des personnalités éclectiques.



8. Les compétences en relations humaines

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous paraissez différent de la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants en ce sens que vos collègues verront en vous un individu argumentateur et intimidant plutôt qu'une personne aimable, accessible ou complaisante. Les autres croiront que vous agissez de façon compétitive ou pour satisfaire vos propres intérêts et non pour répondre aux meilleurs intérêts de l'équipe ou du groupe de travail.
- Vous pouvez probablement vous mesurer aux gens et vous attaquer à des problèmes relatifs aux tâches sans égard pour la façon dont vos actions affecteront votre popularité ou votre amabilité.
- Vous pourriez être plus à l'aise de travailler seul ou avec un petit nombre de collègues que dans des équipes; vous pourriez juger onéreuses ou stressantes plusieurs des exigences sociales et interpersonnelles d'équipe ou des activités de leadership.
- **Action requise suggérée** : Demandez à plusieurs collègues de travail de vous suggérer chacun trois façons précises de devenir un membre d'équipe plus coopératif et plus accessible; choisissez ensuite deux des suggestions les plus courantes et agissez en conséquence.



9. La compréhension des autres

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Les membres de l'équipe ou les collègues pourraient être moins disposés à vous décrire comme un individu compassionnel, prévenant et bienveillant qu'ils le feraient pour d'autres cadres supérieurs et dirigeants. Les autres vous verront sans doute plus difficile à plaire que le sont d'autres leaders.
- Vous pourriez ressentir du stress ou vous pourriez être mal à l'aise dans des environnements de travail qui requièrent une orientation d'équipe, de la proximité interpersonnelle ou une confiance profonde envers l'interdépendance.
- Les autres vous jugeront peut-être plus orienté vers la tâche que vers les gens. Vous ne serez peut-être pas intéressé à la dynamique interpersonnelle et vous ne serez pas capable de bien la saisir.
- **Action requise suggérée** : Songez à participer à un programme ou à un cours de développement en leadership qui vise à intensifier votre empathie, votre sensibilisation et votre compréhension interpersonnelles. Déterminez si vous êtes plus satisfait d'agir comme participant individuel que d'occuper un rôle de gestionnaire.



10. L'aptitude pour la collaboration

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous êtes sans doute moins porté que d'autres cadres supérieurs et dirigeants à faire confiance aux autres gens et à leur être accessible.
- Vous êtes peut-être doté d'une grande créativité intérieure; vous avez de la facilité à produire des idées et des solutions originales et innovantes. Cependant, votre méfiance et votre indifférence à l'égard des idées des autres pourront limiter les occasions d'explorer de façon créative les diverses options qui s'offrent à un groupe.
- Certaines personnes ou certains groupes jugeront que vous êtes nettement insensible à leurs suggestions ou à leurs idées.
- **Action requise suggérée** : Demandez à vos collègues de travail s'ils pensent que vous êtes suffisamment ouvert et réceptif aux idées et aux commentaires des autres. Tentez d'identifier toute forme de partialité pour ou contre des types ou des sources d'information. Efforcez-vous à prendre les idées des autres plus au sérieux en cherchant à comprendre pourquoi vous les auriez autrefois rejetées d'emblée auparavant.



11. Travailler avec et par le biais des autres

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous êtes susceptible d'être passablement assertif, confiant et capable de présenter vos points de vue, vos opinions et vos décisions à vos collègues. Vous êtes sans doute porté à entreprendre des tâches et des responsabilités pour votre propre bénéfice.
- Cependant, vous êtes sans doute moins porté que la majorité des autres dirigeants et cadres supérieurs à faire accomplir un travail par l'entremise des gens et à l'accomplir avec eux, surtout si vous occupez un poste de direction.
- Il vous arrivera de noter qu'il vous manque certaines expertises, des aptitudes ou des préférences qu'on associe généralement à la réussite et à la compétence en management; dans un tel cas, vous hésitez peut-être à rechercher ou à accepter des postes de responsabilité de gestion.
- **Action requise suggérée** : Travaillez conjointement avec vos services des ressources humaines pour combler les écarts entre votre seuil de compétence et les éléments nécessaires à une gestion efficace. Renseignez-vous plus en détail sur les compétences et les techniques en gestion du rendement, et participez à des ateliers visant à perfectionner l'aptitude à gérer le travail des autres.

LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Traiter des problèmes correctement et rechercher des solutions ponctuelles requièrent une vaste gamme de talents et de compétences y compris de la diplomatie et une compréhension des motivations et des sentiments des autres. La plupart des aptitudes évaluées dans ce rapport tournent autour de la résolution de problèmes, mais nous focalisons ici sur trois secteurs plus spécifiquement liés à la résolution de problèmes, soit la créativité, le traitement de sujets délicats et l'orientation vers l'action.



12. La créativité

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous êtes sans doute un individu indépendant, doté d'une imagination très fertile et vous pouvez générer des idées à la fois originales et innovantes; les autres seront disposés à juger que vous êtes intelligent et débrouillard, mais vous pourriez manquer de patience devant les obstacles qu'on place à vos idées.
- Vous semblez avoir moins de confiance que d'autres cadres supérieurs et dirigeants quand vient le temps de présenter et de défendre vos idées avec assurance, surtout s'il s'agit de vous exprimer seul, d'une voix minoritaire.
- Bien qu'il vous arrive souvent d'avancer une idée ou une formule imaginative, vous pourriez avoir un succès moins grand que vous espérez quand vous proposez des idées que l'entreprise décide d'adopter.
- **Action requise suggérée** : Mesurez si un nombre suffisant de vos idées originales sont incorporées dans le système; si elles ne le sont pas, travaillez à améliorer votre détermination, votre qualité de persuasion ou votre force de conviction à l'aide des suggestions de vos collègues.



13. Le traitement de problèmes délicats

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous semblez moins disposé à affronter les problèmes de performance des employés et autres problèmes délicats que d'autres cadres supérieurs et dirigeants. Vous adoptez sans doute une attitude passive ou vous tardez tout simplement à vous impliquer.
- Vous êtes sans doute moins susceptible que d'autres cadres supérieurs et dirigeants de démontrer aux autres que vous êtes attentif et sensible à leurs besoins et à leurs émotions. Certains pourront dire que vous êtes réservé, désintéressé et exclu du traitement et de la solution des problèmes personnels.
- **Action requise suggérée** : Au moyen de votre service des ressources humaines, suivez une formation sur les problèmes de gestion de la performance et l'art de traiter de situations personnelles délicates.



14. L'orientation avec l'action

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous semblez plus portée à apprécier les changements et plus enclin à rechercher les nouvelles idées et les solutions innovantes aux problèmes que la plupart des cadres supérieurs et des dirigeantes. Vous avez sans doute les compétences nécessaires pour mener une initiative qui engage un changement majeur.
- Vous êtes plus porté sans doute à vous inquiéter de la façon dont les autres analyseront ou critiqueront vos actions que d'autres dirigeants et cadres supérieurs.
- Votre souplesse, votre adaptabilité et votre ouverture devant de nouvelles idées pourront vous obliger à fixer des priorités et demeurer focalisé sur tracé prescrit.
- **Action requise suggérée** : Demandez à vos collègues de vous fournir une rétroaction qui vous aidera à examiner les changements nécessaires, s'il y en a, qui aideront à améliorer l'efficacité de votre prise de décision. Focalisez-vous trop sur l'analyse des problèmes et la recherche de solutions créatives? Mettez-vous trop de temps à vos décider et à agir?

LE RENFORCEMENT DE LA VISION

Les leaders performants ont en tête une vision précise pour l'organisation et un ensemble d'objectifs organisationnels structurés. Ils sont capables de renforcer cette vision en stimulant la confiance des autres par voie de leur propre confiance en eux-mêmes, en employant des aptitudes de communication bien perfectionnées pour motiver les autres, en exerçant sur eux une bonne influence. Ils le font aussi en devenant des symboles vivants des valeurs et des objectifs de l'entreprise.



15. La confiance en soi

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Dans des petits groupes avec de gens qui vous connaissent bien, vous êtes apte à faire preuve d'un style de communication et d'action assuré; mais dans des situations moins bien encadrées ou dans le contexte d'une plus grande entreprise, vous pourriez hésiter à soumettre et à promouvoir vos idées avec conviction ou même à inspirer les autres à vous suivre.
- Vous ne projetez pas sans doute une confiance assez constante pour convaincre les autres dans l'entreprise que vous êtes capable de répondre aux exigences d'un poste avec des responsabilités importantes, une grande visibilité et un pouvoir décisionnel sur d'autres gens.
- **Action requise suggérée** : Pour bâtir votre confiance propre, songez à travailler avec un mentor qui connaît bien votre entreprise; impliquez-vous auprès d'un organisme communautaire; offrez de travailler comme leader dans un poste qui constituerait pour vous une affectation enrichie. Travaillez avec votre service des ressources humaines ou avec un consultant extérieur en vue d'évaluer la liaison entre votre style de personnalité et votre style de travail, vos objectifs et vos attentes de carrière et votre cheminement actuel de travail et de carrière.



16. La gestion du changement

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous êtes possiblement plus portée que la moyenne des cadres supérieurs et autres dirigeantes à aborder les situations de diverses façons. Vous semblez flexible, ouverte au changement et facilement capable de fournir un vaste choix de solutions aux problèmes.
- Vous êtes sans doute aussi à l'aise que d'autres cadres supérieurs et dirigeants à discuter de vos réactions émotives ou subjectives au changement et aux transitions et d'en faire autant pour celles des autres.
- Vous semblez avoir un grand appétit pour le changement, mais il vous faudra sans doute surveiller votre habileté à demeurer constant et focalisé; votre attitude à l'égard du changement risque d'affecter votre aptitude à communiquer ces changements aux autres.
- **Action requise suggérée** : Vous pourrez interroger les employés sous votre responsabilité directe et autres collègues sur votre attitude face au changement. Êtes-vous focalisé et constant? Communiquez-vous correctement votre attitude à l'égard des initiatives de changement? Êtes-vous porté à trop envahir votre équipe ou votre entreprise avec votre enthousiasme pour le changement? Faites-vous une étude suffisamment équilibrée des risques versus les récompenses probables?



17. L'influence

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous pourriez être moins assertif que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants et être moins porté à vouloir exercer une influence sur les autres ou à tenter de les persuader.
- Les autres ne seront pas susceptibles de vous percevoir comme un individu confiant ou calme; ainsi, vos paroles, vos actions et vos idées exerceront très peu d'influence sur eux.
- **Action requise suggérée** : Achevez un cours ou un programme de développement en leadership conçu pour votre niveau actuel d'expérience et de responsabilité.



18. L'aisance devant la visibilité

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Vous semblez aussi à l'aise que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants à traiter de diverses situations sociales, car vous pouvez vous fier à des aptitudes sociales passablement bien développées dont la spontanéité, le maintien et la facilité verbale.
- Vous êtes peut-être moins porté que la majorité des autres leaders à vouloir goûter aux avantages accessoires de visibilité et de statut élevé rattachés à l'avancement de carrière; votre motivation est sans doute ailleurs. D'autre part, vous pourriez être moins à l'aise devant la haute direction que le sont d'autres leaders; vous pourriez même penser que ce niveau ne vous convient pas et que vous n'y appartenez pas.
- **Action requise suggérée** : Comprenez et acceptez le fait que vous êtes stimulé ou motivé par des aspirations et des besoins quelque peu différents que ceux de vos collègues, cadres supérieurs et dirigeants; une telle attitude peut exercer une influence sur le type d'emploi, de tâches et d'entreprises qui répondront le mieux à vos besoins. Jugez, de plus, si votre malaise personnel devant les positions ou cadres plus élevés risque de restreindre vos opportunités de carrière.

INSTANTANÉ DE VOS CARACTÉRISTIQUES DE LEADERSHIP

Vos caractéristiques de leadership	Voici vos points forts 	Évaluez ces occasions possibles de perfectionnement 	Veillez à ce que ces comportements agissent à votre avantage. 
L'AUTOGESTION			
1. La conscience de soi		<input type="checkbox"/>	
2. La maîtrise de soi		<input type="checkbox"/>	
3. La tolérance		<input type="checkbox"/>	
LES CAPACITÉS D'ORGANISATION			
4. L'utilisation du pouvoir et de l'autorité		<input type="checkbox"/>	
5. La facilité à composer avec les structures organisationnelles		<input type="checkbox"/>	
6. La responsabilité et l'imputabilité		<input type="checkbox"/>	
7. L'esprit de décision		<input type="checkbox"/>	
LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE			
8. Les compétences en relations humaines		<input type="checkbox"/>	
9. La compréhension des autres		<input type="checkbox"/>	
10. L'aptitude pour la collaboration		<input type="checkbox"/>	
11. Travailler avec et par le biais des autres		<input type="checkbox"/>	
LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES			
12. La créativité			<input type="checkbox"/>
13. Le traitement de problèmes délicats		<input type="checkbox"/>	
14. L'orientation vers l'action			<input type="checkbox"/>
LE RENFORCEMENT DE LA VISION			
15. La confiance en soi		<input type="checkbox"/>	
16. La gestion du changement	<input type="checkbox"/>		
17. L'influence		<input type="checkbox"/>	
18. L'aisance devant la visibilité			<input type="checkbox"/>

LES ÉTAPES SUIVANTES

Que signifie tout ceci? Comment pouvez-vous vous perfectionner en tant que dirigeant ou cadre supérieur? Il existe deux façons de planifier les prochaines étapes : 1. Vous pouvez débiter avec les notions acquises à votre sujet dans les pages de ce rapport et aller de l'avant à partir de ce point. 2. Vous pouvez débiter avec les défis que vous devez relever présentement en tant que leader et examiner ce rapport pour une perception qui vous aidera à affronter ces défis. Nous vous offrons ci-après quelques conseils pour ces deux façons de procéder.

EXAMINEZ-VOUS D'ABORD

EXAMINEZ VOS POINTS FORTS

En premier lieu, examinez vos points forts comme l'indique votre page d'instantané. Outre les caractéristiques de leadership énumérées dans la colonne de la coche, laquelle des caractéristiques dans la colonne des flèches reconnaissez-vous comme des points forts personnels?

Dans la colonne de gauche du tableau ci-après, dressez la liste de trois forces auxquelles vous vous fiez le plus. Celles-ci représentent des aptitudes ou des compétences dont vous faites preuve souvent et que vous utilisez avec aisance. Dans la colonne de droite, énumérez trois caractéristiques qu'on vous a dévoilées comme points forts, que vous utilisez moins souvent et qui vous sont moins aisées.

Points forts auxquels je me fie	Points forts que je pourrais mettre en pratique plus souvent
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Les points forts de la première colonne sont ceux qui, selon votre perception, vous conviennent bien. La majorité des dirigeants et des cadres supérieurs connaîtront un plus grand succès en focalisant sur les points forts avec lesquels ils sont moins à l'aise, soit ceux de la colonne de droite.

- Notez ces points forts de la colonne de droite sur votre page d'instantané et revenez ensuite lire les commentaires détaillés imprimés pour vous dans le corpus de ce rapport.
- Examinez votre secteur fonctionnel, votre rôle et votre niveau dans l'entreprise de même que les règles écrites et tacites de votre organisation tandis que vous évaluez l'analyse qu'on vous présente. Diriez-vous que les remarques et les descriptions sont raisonnablement précises?
- Songez à des façons d'accroître ces points forts. Par exemple, vous pouvez accepter une nouvelle affectation, rechercher un mentor ou un modèle de comportement ou tout simplement garder à l'esprit la notion de mettre ces comportements ou ces aptitudes en pratique de façon assidue.

EXAMINEZ VOS BESOINS EN PERFECTIONNEMENT

En plus de mettre en pratique des points forts insuffisamment utilisés, vous voudrez probablement songer à examiner certaines aptitudes ou certains comportements qui causent obstacle présentement à votre efficacité de cadre supérieur ou de dirigeant. Penchez-vous encore une fois votre page d'instantané et examinez les caractéristiques de leadership inscrites sous la colonne de la loupe. Examinez également les caractéristiques notées dans la colonne des flèches, soit celles que vous jugez être limitatives ou des besoins en perfectionnement.

Dans la colonne de gauche du tableau ci-après, dressez la liste de trois caractéristiques que vous n'êtes pas surpris de reconnaître comme n'étant pas des points forts. Dans la colonne de droite, énumérez trois caractéristiques qu'on vous a dévoilées comme étant des secteurs dans lesquels vous avez des besoins en perfectionnement.

Besoins en perfectionnement moins surprenants	Besoins en perfectionnement plus surprenants
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Ces deux catégories de besoins en perfectionnement représentent des défis bien différents pour la majorité des leaders. Vos secteurs de besoins en perfectionnement moins surprenants sont, par définition, des secteurs que vous connaissez très bien. Vous pourriez même avoir élaboré des stratégies qui vous permettent de compenser pour des lacunes dans ces mêmes secteurs; vous occupez peut-être un autre poste dans lequel ces besoins sont moins évidents ou moins critiques. Quoi qu'il en soit, ce sont des secteurs dont vous êtes vous-même conscient.

En revanche, vos secteurs de besoins en perfectionnement plus surprenants sont possiblement plus inquiétants, car ils pourraient indiquer des points faibles. Vos préférences, vos attitudes et votre comportement dans ce secteur particulier peuvent être invisibles à vos yeux, mais ils peuvent être présents aux yeux des autres et ainsi nuire à votre efficacité.

- Notez ces points faibles possibles dans votre page d'instantané et revenez ensuite lire les commentaires détaillés imprimés pour chacune de ces caractéristiques de leadership.
- Examinez la rétroaction informelle et impromptue que vous avez reçue de la part des autres (en particulier de votre supérieur) par rapport à vos aspirations professionnelles. De quelle façon les comportements liés à vos points faibles possibles font-ils surface dans votre travail? Comment les autres réagissent-ils devant vous quand ces comportements font surface? Que pouvez-vous faire pour modifier votre comportement?
- Lisez l'action requise suggérée pour chaque point faible possible. Si cette action répond à votre évaluation personnelle, songez aux mesures pratiques que vous pourriez appliquer pour corriger ce point faible.

EXAMINEZ D'ABORD VOTRE SITUATION ACTUELLE

Il existe une autre façon d'utiliser ce rapport : examinez quelques-uns des défis importants auxquels vous devez faire face dans votre travail à l'heure actuelle. Vous songez à former une nouvelle équipe pour un projet considérable. Vous êtes en tête ou vous secondez quelqu'un dans une initiative qui entraîne des changements majeurs. Votre défi est de faire preuve d'efficacité dans une entreprise dont les structures et l'autorité hiérarchique sont plutôt nébuleuses et vagues (ou rigoureuses et bureaucratiques). Ce rapport peut vous aider à percevoir des façons de répondre à ces défis importants.

EXAMINEZ LES ÉTAPES SUIVANTES

- Notez le défi principal que vous devez relever. (Choisissez un seul défi en premier lieu; répétez le processus quand viendra le temps d'examiner d'autres défis.)
- Explorez ce rapport et notez les zones majeures de performance et/ou les caractéristiques de leadership qui paraissent les plus ponctuelles à votre défi.
- Parmi les secteurs que vous avez notés, précisez les caractéristiques de leadership marquées d'une coche; ce sont des indices de points forts. Vous aurez sans doute plus d'intérêt à tirer profit d'un de ces points forts que de tenter de renforcer une caractéristique moins bien développée. Dressez une liste des points forts dont vous voulez tirer profit.
- Relisez avec soin les secteurs que vous avez notés en portant une attention toute particulière à ces secteurs inscrits d'une loupe. Croyez-vous que les remarques et les descriptions sont plus ou moins précises? Croyez-vous qu'il est possible que ces comportements deviennent pour vous des besoins en perfectionnement?
- Par la suite, relisez et notez les secteurs dans lesquels vous trouverez le symbole des flèches. Êtes-vous d'accord avec les remarques et les descriptions? Croyez-vous qu'il est possible que ces comportements deviennent pour vous des points forts ou y voyez-vous plutôt des besoins en perfectionnement? Là où les notes sont mixtes, le comportement devient-il pour vous un point fort plutôt qu'un point faible? Dressez une liste d'actions requises suggérées que vous jugez les plus pertinentes.
- Tout en examinant votre liste, demandez-vous si elle est raisonnablement précise et descriptive? Existe-t-il une constance entre les résultats et les descripteurs? Les résultats se mesurent-ils adéquatement à ce que vous avez reçu comme rétroaction formelle ou informelle?
- Focalisez sur deux ou trois secteurs d'action précis dans lesquels vous voulez vous engager.

Nous espérons qu'à la lecture de ce rapport vous aurez acquis une plus grande perception et étendu votre introspection personnelle tout en devenant plus sensibilisé aux forces et aux limitations de votre style particulier et leur importance dans votre travail en tant que cadre supérieur ou dirigeant. Nous vous invitons à utiliser ce ressourcement amélioré pour vous engager dans un processus autogéré d'épanouissement personnel et professionnel continu.

